

“Inovasi yang didukung perkembangan teknologi di era digital menjadi hal yang mutlak dilakukan semua organisasi, baik di sektor swasta, publik, maupun pendidikan tinggi. Inovasi menjadi kompetensi organisasi untuk menghadapi persaingan agar mampu mencapai kinerja yang lebih baik, sehingga dapat mencapai keunggulan berkelanjutan. Sudah banyak buku terkait inovasi, baik yang isinya sangat konseptual maupun menggunakan pendekatan praktis. Namun, membaca buku *Menelusuri Inovasi* yang ditulis Dr. Asnan Furinto, Faculty Member program Doctor of Research in Management (DRM) BINUS University, kita akan mendapatkan sesuatu yang berbeda. Buku ini sangat menarik dan bisa dijadikan referensi praktis bagi masyarakat yang ingin memahami praktik serta contoh inovasi dalam berbagai konteks dan situasi karena ditulis dengan bahasa populer yang mudah dipahami, namun tetap memiliki kandungan ilmiah yang tinggi. Juga bagi para mahasiswa dan dosen perguruan tinggi guna mendapatkan ide penelitian dan pengembangan inovasi berikutnya.”

**—Prof. Harjanto Prabowo**

*Rektor BINUS University,*

*Guru Besar Manajemen Sistem Informasi*

“Sumber inovasi penting untuk dipahami oleh semua kalangan, tidak terkecuali regulator dan pelaku bisnis. *Menelusuri Inovasi* menjelaskan *untold stories* di balik kisah dan contoh inovasi yang mampu mengubah kinerja perusahaan, struktur industri, bahkan peradaban. Bahasa yang mudah dimengerti dari konsep-konsep yang rumit dan kompleks membuat buku ini layak dibaca semua pihak yang ingin menjadi inovator.”

**Prof. Firmanzah**

*Rektor Universitas Paramadina,  
Guru Besar Ilmu Manajemen Universitas Indonesia*

“Inovasi adalah senjata paling ampuh bagi suatu organisasi untuk terus bertumbuh, sehingga buku-buku tentang inovasi selalu menjadi menu utama bagi tim manajemen organisasi. Lewat *Menelusuri Inovasi*, Dr. Asnan Furinto tidak hanya menyelami sumber inovasi sampai ke akarnya secara filosofis, tapi juga membawa kita melihat bisnis dari paradigma yang berbeda dan mutakhir. Buku ini secara hebat menggabungkan kekuatan penelitian akademis dengan ketajaman intuisi bisnis, sehingga menjadi referensi yang wajib dibaca sebagai sumber inspirasi inovasi.”

**—Dr. Mardi Wu**

*CEO PT Nutrifood Indonesia*

“Buku ini sangat menarik dan perlu dibaca oleh praktisi maupun akademisi. Penulis berhasil menyajikan berbagai gagasan terkait inovasi yang dilandasi hasil kajian ilmiah dan konteks praktis yang relevan. Semoga pembaca semakin memahami esensi inovasi serta dapat menerapkannya dalam bidang kehidupan masing-masing.”

**—Dr. Irwan Adi Ekaputra**

*Ketua Program Pascasarjana Ilmu Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia*

“Inovasi memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam berinovasi akan membuat perusahaan tersebut tetap tumbuh dan mampu menghadapi segala perubahan. Namun, inovasi seperti apa yang dibutuhkan di zaman sekarang? Buku ini sangat layak dibaca karena akan memberi Anda inspirasi untuk melakukan inovasi yang tepat sebagai kunci keberhasilan dalam bersaing.”

**—Anang Ghozali**

*Pemimpin Redaksi Majalah MARKETING*



# **MENELUSURI INOVASI**

## **ESENSI BERBAGAI STUDI UNTUK INSPIRASI INOVASI**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**  
**Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014**  
**Tentang Hak Cipta**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **MENELUSURI INOVASI**

## **ESENSI BERBAGAI STUDI UNTUK INSPIRASI INOVASI**

**DR. ASNAN FURINTO**



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



**KOMPAS GRAMEDIA**

## **Menelusuri Inovasi**

### **Esensi Berbagai Studi untuk Inspirasi Inovasi**

Dr. Asnan Furinto

GM

© Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
Gedung Gramedia Blok I, Lt. 5  
Jl. Palmerah Barat 29–37, Jakarta 10270

Perwajahan Isi: Mulyono  
Perwajahan Sampul: Suprianto

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
anggota IKAPI, Jakarta, 2017

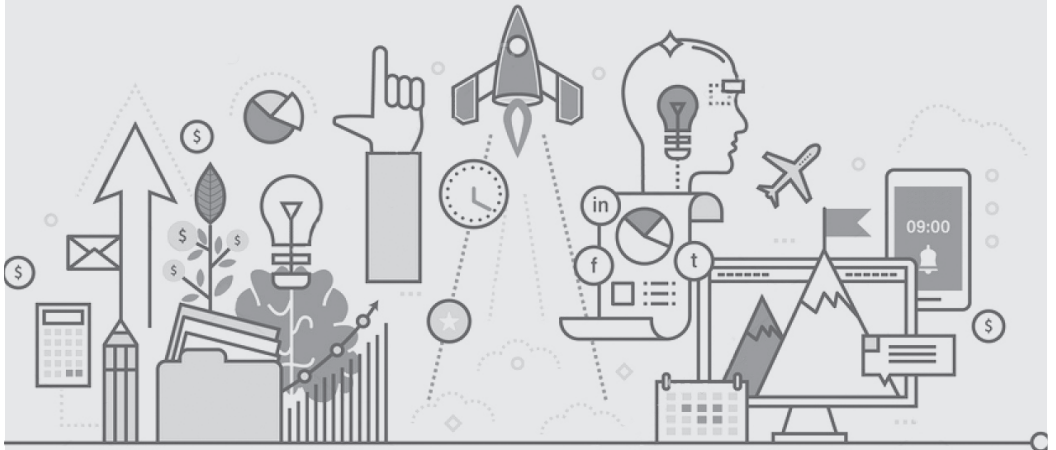
[www.gpu.id](http://www.gpu.id)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta  
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

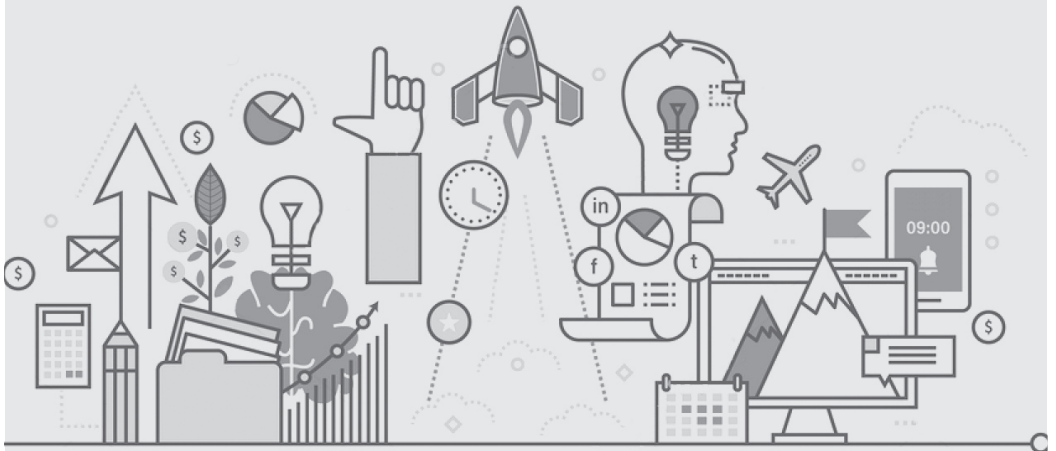




# DAFTAR ISI

<b>PENDAHULUAN</b>	xi
Inovasi yang Dipicu oleh Kemajuan Teknologi	1
Dampak Inovasi pada Ragam Praktik Bisnis	23
Dampak Inovasi pada Ragam Paradigma Bisnis	45
Mispersepsi dan Salah Kaprah dalam Memaknai Inovasi	69
Membangun Jalur dan Peluang Partisipasi Inovasi	89
<b>TENTANG PENULIS</b>	113





# PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis menjadi semakin kompleks dalam era Industri 4.0 seperti sekarang. Karenanya, inovasi mutlak diperlukan sebagai salah satu kunci sukses untuk memenangkan persaingan. Buku ini dihadirkan guna membantu para pelaku usaha untuk mengetahui hakikat dari inovasi. Pembaca akan diajak untuk mempelajari serta memahami esensi atau substansi dasar dari fenomena inovasi yang disusun berdasarkan riset ilmiah/data sekunder dari sumber yang *reliable* serta berfokus pada esensi sumber inovasi—*exploring various forms of innovation*—dan telah dipublikasikan oleh sumber yang kredibel.

Inovasi merupakan kunci dari pertumbuhan yang berkualitas, sehingga perlu diperluas dan diterapkan oleh semua elemen masyarakat. Pada hakikatnya aspek inovasi yang dipicu oleh kemajuan teknologi berdampak pula pada industri, susunan perusahaan, paradigma, dan pandangan individu. Dengan kata lain, inovasi tidak hanya bisa diterapkan pada satu sektor, tapi juga bisa diterapkan pada berbagai sektor alias inovasi lintas sektor. Buku ini hadir sebagai referensi yang diharapkan dapat menjadi sumber ide dan inspirasi untuk berinovasi dalam berbagai konteks dan kasus.

Buku ini terdiri dari lima bab dengan susunan sebagai berikut:

Bab 1: Inovasi yang Dipicu oleh Kemajuan Teknologi

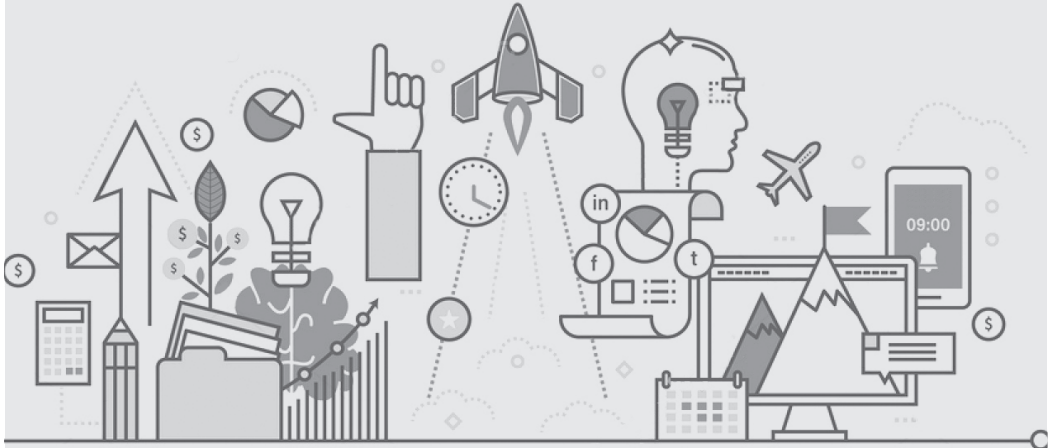
Bab 2: Dampak Inovasi pada Ragam Praktik Bisnis

Bab 3: Dampak Inovasi pada Ragam Paradigma Bisnis

Bab 4: Mispersepsi dan Salah Kaprah dalam Memaknai Inovasi

Bab 5: Membangun Jalur dan Peluang Partisipasi Inovasi

Setiap bab terdiri dari lima subbab yang akan membedah lebih detail topik-topik sesuai tema dalam bab tersebut. Pembahasannya dimulai dari fenomena awal dalam lingkungan bisnis tempat inovasi muncul, referensi riset atau studi yang mendukung analisis, serta poin-poin penting yang dapat menjadi titik awal inspirasi bagi pembaca dalam berinovasi sesuai bidang dan konteksnya masing-masing.



# INOVASI YANG DIPICU OLEH KEMAJUAN TEKNOLOGI

**B**ab ini membahas bagaimana kemajuan teknologi informasi dan komunikasi membuka kotak pandora inovasi, yang antara lain bisa ditandai dengan lalu lintas data yang semakin cepat, serta perangkat atau peranti pintar (*gadget, devices*) yang semakin tersebar luas. Di lain pihak, perangkat pintar membawa “ancaman” laten jika penggunaanya tidak cukup pintar. Semua negara saat ini berlomba-lomba menjadi negara paling inovatif, sehingga menarik untuk melihat seberapa efisien apa proses inovasi di Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia. Perusahaan, khususnya yang bergerak di sektor teknologi, harus mampu memanfaatkan momentum ini untuk menghasilkan inovasi yang tepat serta diperlukan masyarakat. Tenaga lokal harus dilibatkan dan kolaborasi antar jejaring harus diutamakan agar mendapat tempat di bagian depan.

## Percepatan Lalu Lintas Data di Sekitar Kita

Sejalan dengan meningkatnya penetrasi internet, meluasnya kepemilikan peranti pintar, makin populernya media sosial, dan makin pesatnya pembangunan infrastruktur ICT, volume data di sekitar kita telah mengalami percepatan secara eksponensial. Menurut prediksi Cisco (lihat infografis), di tahun 2020, ukuran data bergerak (*mobile*) secara global akan mencapai 30,6 *exabytes* (EB) per bulan—tumbuh rata-rata 53% per tahun

berdasarkan *compound annual growth rate* (CAGR) atau naik delapan kali lipat dari “hanya” sebesar 3,7 EB di tahun 2015. Sebagai referensi, 1 EB setara dengan satu miliar *gigabyte* (GB) alias satu triliun *megabyte* (MB).

Masih menurut Cisco, di tahun 2020 pengguna ponsel diperkirakan akan mencapai jumlah 5,5 miliar. Jumlah ini lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk yang menikmati akses listrik (5,3 miliar), akses air bersih (3,5 miliar), kepemilikan rekening bank (4,5 miliar), dan kepemilikan kendaraan (2,8 miliar). Statistik ini menunjukkan bahwa perkembangan lalu lintas data jauh melebihi kebutuhan dasar manusia seperti air dan listrik. Jika dulu teori piramida kebutuhan Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan dasar (*physical needs*) menjadi landasan piramida, di masa depan yang akan berada pada landasan piramida itu adalah *data connection needs* alias kebutuhan terhadap akses data, karena orang seakan-akan merasa tidak dapat hidup tanpa adanya akses data.

Pesatnya pertumbuhan data ini memunculkan banyak kemungkinan pemanfaatan inovasi teknologi. Dari sekian banyak kemungkinan, ada dua konsep teknologi berbasis *Big Data* yang menurut Penulis akan memiliki implikasi signifikan terhadap dunia bisnis. Dua konsep yang saling terkait ini adalah IoT (*Internet of Things*) dan mesin pembelajar (*machine learning*).

IoT adalah sebuah konsep ketika objek-objek (mesin industrial, generator listrik, kendaraan, peralatan rumah tangga, sampai perangkat yang dipakai di tubuh alias *wearable devices*) saling terhubung melalui sebuah jejaring untuk bertukar data secara *real time*. Saat ini sudah mulai bermunculan gedung pintar yang dilengkapi sensor untuk menyesuaikan temperatur dan tingkat pencahayaan optimal sesuai kondisi terkini di dalam dan di sekitar gedung. Beberapa tahun lagi, lemari pendingin di rumah akan mampu mengirimkan pesan ke ponsel jika stok minuman atau makanan yang disimpan sudah berada di bawah ambang minimum yang kita tentukan.

Sedangkan konsep mesin pembelajar pada prinsipnya adalah automasi model-model analitis dengan menggunakan algoritma yang mampu melakukan iterasi dengan sangat cepat. Dengan algoritma ini, sebuah perangkat akan mampu mengenali pola-pola (*pattern recognition*) dalam data dan mengolahnya serta memberikan respons yang cepat dan akurat. Munculnya teknologi mobil tanpa pengemudi (Google Car, Tesla) adalah contoh penggunaan konsep ini. Kemampuan memberikan saran mengenai siapa yang sebaiknya dikontak seperti fitur yang ada di media sosial Facebook atau LinkedIn, juga rekomendasi film yang cocok dengan selera Anda pada penyedia layanan video Netflix, adalah contoh lain penggunaan konsep mesin pembelajar.



Seiring dengan membeludaknya data dengan skala yang tak pernah terbayangkan sebelumnya, perusahaan harus siap mencari peluang-peluang baru dalam pengembangan layanannya. Perkembangan data ini bahkan jauh lebih cepat dan lebih masif (*ubiquitous*) dari perkiraan awal para pionir industri komputer. Pemimpin bisnis yang notabene memiliki visi sangat maju pada masanya pun ternyata bisa meleset dalam memprediksi masa depan, seperti cuplikan kutipan dari dua tokoh berikut ini:

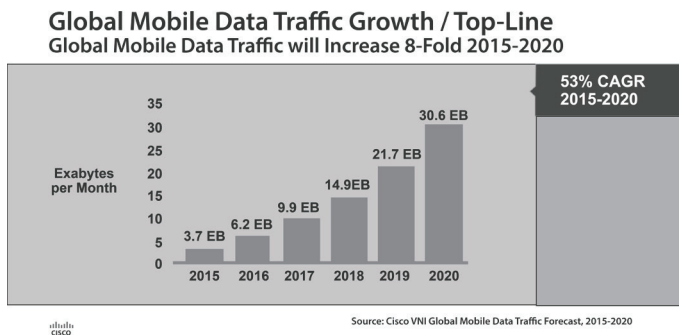
*“640KB ought to be enough for anybody.”*

(Bill Gates, Pendiri Microsoft, 1981)

*“I think there is a world market for maybe five computers.”*

(Thomas Watson, Presiden IBM, 1943)

**Gambar 1.1**



## Peranti Pintar untuk Orang Pintar

Peranti pintar (*smart devices*) saat ini sudah menjadi bagian dari keseharian masyarakat Indonesia. Saat bekerja, dalam perjalanan, menunggu antrean, bahkan saat makan, kita selalu menyempatkan diri menggunakan peranti pintar untuk berbagai keperluan. Ponsel pintar adalah salah satu kategori peranti pintar yang menjadi primadona di masyarakat Indonesia. International Data Corporation (IDC) memprediksi terjadinya peningkatan impor ponsel sebesar 21% di tahun 2016. Jadi, jika di tahun 2015 jumlah ponsel pintar yang masuk ke Indonesia mencapai 28 juta unit, di tahun 2016 jumlah tersebut meningkat menjadi 34 juta unit.

Membanjirnya peranti pintar ini, ditambah dengan penetrasi internet yang semakin luas, membuat waktu yang dihabiskan orang setiap harinya untuk menatap layar menjadi semakin lama. Dari survei terhadap penduduk berusia 16-44 tahun di tiga puluh negara pada tahun 2014 yang dilakukan Milward Brown, sebuah lembaga riset pemasaran global, Indonesia menduduki posisi puncak dalam durasi menatap layar (*screen minutes*) peranti pintar. Orang Indonesia menghabiskan total 540 menit (sembilan jam) per hari dengan rincian menatap layar televisi selama 132 menit, komputer dan laptop 117 menit, ponsel pintar 181 menit, dan tablet 110 menit.

Khusus dalam kategori ponsel pintar dan tablet, durasi menatap layar oleh pengguna di Indonesia tersebut masuk peringkat kedua dunia (lihat infografis). Untuk ponsel, Indonesia hanya berada di bawah Kenya dan untuk tablet Indonesia membayangi Filipina. Dalam kategori televisi dan komputer/laptop, Indonesia tidak masuk tiga besar. Bisa jadi ada pergeseran perilaku masyarakat Indonesia yang menjadi berkurang waktunya untuk menonton sinetron di televisi, tetapi beralih menjadi “aktivis” media sosial melalui ponsel. Penduduk negara-negara berkembang lainnya juga mendominasi daftar ini. Filipina, Tiongkok, Brasil, dan Vietnam masing-masing memiliki durasi layar di atas delapan jam per hari.

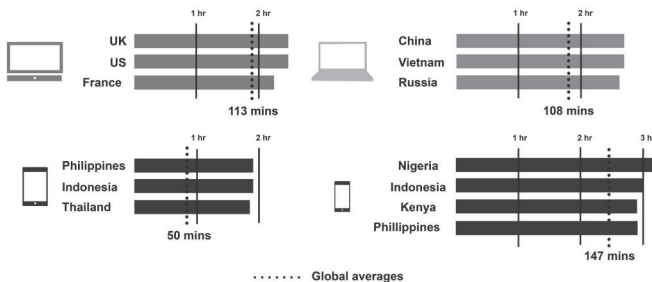
Survei ini juga menunjukkan bahwa penduduk di negara maju cenderung memiliki durasi menatap layar lebih sedikit. Penduduk Amerika rata-rata menghabiskan 444 menit (7,4 jam), sementara penduduk Jepang hanya menghabiskan 343 menit (5,7 jam). Negara-negara di Eropa Barat, Kanada, dan Korea Selatan berada di posisi relatif bawah dalam pemeringkatan ini. Hal ini kontras, karena produsen peranti pintar banyak yang berasal dari negara maju di Eropa dan Asia, seperti Nokia (Finlandia), BlackBerry (Kanada), Samsung (Korea), dan lain-lain. Masyarakat di negara maju cenderung produktif melakukan aktivitas ekonomi yang bernilai tambah, sehingga menghasilkan produk inovatif yang selanjutnya “dilempar” ke negara-negara berkembang. Hasilnya masyarakat

negara berkembang seperti Indonesia hanya menjadi penonton layar dalam arti kiasan dan arti sebenarnya.

Terdapat survei lain yang menunjukkan konten yang diakses oleh kebanyakan orang Indonesia melalui ponsel pintar dan tablet, di antaranya media sosial seperti Facebook, Instagram, Path, aplikasi *instant messaging* seperti WhatsApp, Line, dan lain-lain. Dalam sehari, orang Indonesia menghabiskan 181 menit (tiga jam) menatap ponsel pintar untuk *update* status, mengunggah foto, memberi komentar terhadap foto, membuat meme parodi, dan berbagai kegiatan kurang produktif lainnya.

Menjadi tantangan bagi kita bagaimana memanfaatkan durasi layar yang tinggi ini dengan lebih bijak. Peranti pintar seharusnya membuat penggunaanya menjadi bertambah pintar. Semua orang hanya punya waktu 24 jam dalam sehari, jadi yang menjadi kunci produktivitas bukanlah pengelolaan waktu, tetapi pengelolaan prioritas. Seperti ungkapan almarhum Steve Jobs, "*The most precious resource that we all have is time.*"

**Gambar 1.2**



Sumber: Millward Brown AdReaction dalam laporan "*Internet Trends 2014*"

## Inovasi Efisien Perlu Dukungan Semua Elemen

Dalam iklim persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk tidak sekadar berinovasi, tetapi juga mengelola proses inovasinya agar efisien. Tanpa inovasi yang efisien, perusahaan akan “kehabisan napas” untuk berinovasi. Inovasi adalah sebuah proses yang membutuhkan masukan dan menghasilkan luaran. Inovasi yang efisien akan menghasilkan luaran inovasi yang relatif besar dibandingkan masukannya.

Setiap tahun, kolaborasi dari Universitas Cornell, INSEAD, dan World Intellectual Property Organization (WIPO) mengeluarkan laporan peringkat inovasi berbagai negara dalam *Global Innovation Index* (GII). Pada tahun 2015, GIi menyurvei 141 negara menggunakan 79 indikator sebagai penjabaran 7 pilar sub indeks masukan dan sub indeks luaran. Sub indeks masukan terdiri dari 5 pilar yaitu:

1. Institusi,
2. SDM dan riset,
3. Infrastruktur,
4. Kompleksitas pasar, dan
5. Kompleksitas bisnis.

Sedangkan sub indeks luaran terdiri dari 2 pilar yaitu:

1. Hasil aplikasi teknologi dan pengetahuan, serta
2. Karya kreatif.

Posisi atas GII diisi oleh Swiss, Inggris, Swedia, Belanda, dan Amerika Serikat. Bagaimana dengan Indonesia? Ternyata tingkat inovasi Indonesia terus merosot dalam beberapa tahun terakhir. GII 2015 menempatkan Indonesia pada peringkat 97, terjun dari posisi sebelumnya di peringkat 87 (tahun 2014) dan peringkat 85 (tahun 2013). Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi dan sosial di Indonesia semakin tidak inovatif dari tahun ke tahun. Posisi Indonesia terpuruk di bidang kebijakan pemerintah pendukung inovasi (peringkat 138), ekonomi biaya tinggi (137), pengeluaran untuk riset (109), tenaga kerja berpendidikan (138), dan publikasi ilmiah (137).

Namun, masih ada sedikit angin segar. Indonesia masih relatif baik dalam efisiensi berinovasi (peringkat 42), pembayaran royalti (40), pertumbuhan daya beli (21), dan ekspor industri kreatif (22). Walaupun tingkat inovasi di Indonesia rendah, dalam hal efisiensi inovasi, Indonesia cukup baik dalam memproses masukan menjadi luaran. Dengan keterbatasan infrastruktur, sedikitnya alokasi dana untuk penelitian, peran pemerintah yang masih lemah dalam inovasi, maraknya korupsi dan lain-lain, Indonesia masih mampu menghasilkan kelas menengah yang berpendidikan, berdaya beli, dan menghasilkan karya kreatif.

Analisis lebih mendalam dilakukan oleh ahli statistik dengan menghubungkan produk domestik bruto (PDB) per kapita dengan skor GII (lihat grafik). Logikanya,

semakin tinggi pendapatan penduduk sebuah negara, negara tersebut diharapkan menghasilkan luaran inovatif yang proporsional dengan pendapatan penduduknya, jadi masyarakat tidak melulu menghabiskan uang untuk konsumsi. Dalam grafik tersebut, negara-negara yang berada di atas kurva adalah negara yang memiliki efisiensi tinggi, demikian pula sebaliknya.

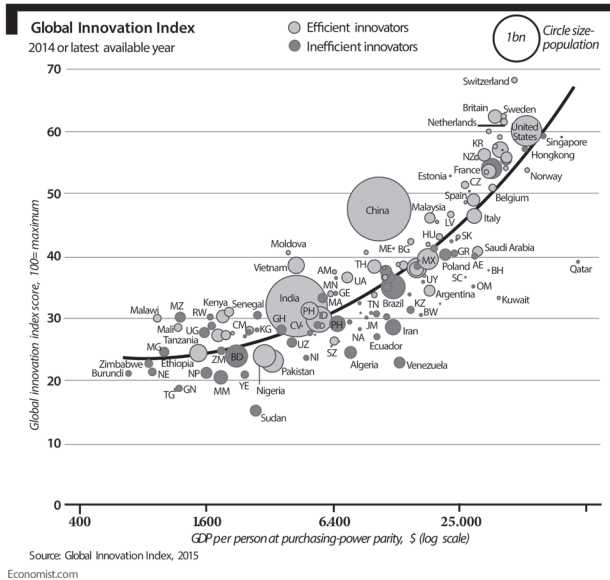
Posisi Indonesia (ID) berada persis di garis kurva, menunjukkan bahwa Indonesia berada di ambang batas. Jika masyarakat tidak pandai menggunakan pendapatannya untuk kegiatan produktif, bisa jadi posisi Indonesia akan tergelincir ke bawah kurva. Negara-negara kaya minyak seperti Qatar, Kuwait, Arab Saudi, dan Venezuela, ternyata tidak cukup banyak menghasilkan luaran inovatif yang seimbang dengan pendapatan masyarakatnya. Tiongkok, India, Amerika Serikat, dan negara-negara Eropa kebanyakan berada di kanan atas, menunjukkan bahwa PDB tinggi dapat dimanfaatkan secara proporsional untuk menghasilkan inovasi. Negara tetangga seperti Malaysia, Vietnam, dan Filipina juga memiliki efisiensi inovasi yang baik.

Penguatan institusional sangat penting untuk menahan agar posisi Indonesia dalam GII tidak semakin terpuruk dari tahun ke tahun. Inovasi bukanlah proses liar, acak, dan hanya mengandalkan kreativitas individu. Inovasi harus bersistem, dijaga keberlangsungannya, dan

difasilitasi oleh pemerintah, perusahaan, serta semua elemen masyarakat.

**Gambar 1.3**

### Kurva Inovasi Efisien Negara-Negara di Dunia



Sumber: *Global Innovation Index*, dimuat di *The Economist*, September 2015

## PERSAINGAN PERANTI TEKNOLOGI

Persaingan dalam industri teknologi informasi dan komunikasi berlangsung semakin ketat. Android besutan Google, Windows milik Microsoft, dan iOS milik Apple bersaing dalam memperebutkan pasar *operating system* ponsel pintar. Hewlett-Packard, Toshiba, Dell bertarung



dalam kategori produk *notebook*. Perang tarif SMS antar-operator seluler sudah berakhir, berganti dengan persaingan dalam menawarkan berbagai paket layanan data dan VAS (*value added services*). Dua berita persaingan terbaru yang seru adalah pada kategori produk OS (*operating system*) dan kategori produk permainan konsol. Sementara itu, di jagad industri *video game*, Sony (PS3) dan Microsoft (Xbox 360) berusaha menggoyang dominasi Nintendo (Wii) dalam pasar permainan konsol dengan melakukan inovasi pada sistem pendeteksi gerakan, yang selama ini merupakan keunggulan Nintendo Wii.

Jika kita cermati, persaingan yang terjadi dalam industri-industri padat teknologi seperti contoh tersebut dapat digolongkan ke dalam dua jenis, yaitu persaingan antarperanti lunak (*software*) dan persaingan antarperanti keras (*hardware*). Walaupun berbeda, persaingan dua peranti tersebut saling berhubungan. Persaingan antar-operator seluler (peranti lunak) sedikit banyak bergantung pada persaingan antarprodusen ponsel (peranti keras), demikian juga sebaliknya. Untuk menjamin perantinya diterima pasar, tidak jarang perusahaan melakukan *bundling*. Apple Inc., produsen iPhone (peranti keras), menggandeng operator telekomunikasi AT&T (peranti lunak) di Amerika Serikat agar penetrasi pasarnya menjadi luas.

Industri atau pasar dengan karakteristik seperti ilustrasi tersebut kerap disebut sebagai *value webs*

(Cartwright dan Oliver 2000), ketergantungan *co-opetition* (Brandenburger dan Nalebuff 1996), atau model jejaring (Frels, Shervani, dan Srivastava, 2003). Menurut Frels dkk. (2003), dalam sebuah model jejaring, keputusan seorang pengguna untuk mengadopsi sebuah produk tidak hanya ditentukan oleh kinerja produk itu sendiri (*stand-alone performance*), tetapi juga ditentukan oleh kekuatan jejaring di sekitar produk tersebut. Ada tiga jenis jejaring di sini, yaitu jejaring pengguna, jejaring peranti lunak, dan jejaring peranti keras. Pada jenis pertama, semakin banyak orang yang mengadopsi sebuah produk, orang lain akan terdorong untuk bergabung dalam jejaring tersebut, tanpa mengevaluasi terlebih dahulu kualitas produk yang akan mereka gunakan. Banyak orang memutuskan membuka rekening di BCA atau Mandiri bukan semata-mata karena tingkat bunga, keamanan, atau keramahan pegawainya, tetapi mungkin karena BCA atau Mandiri memiliki jejaring ATM serta basis pengguna yang luas dan tersebar di seluruh Indonesia. Jejaring pengguna yang kuat ini memudahkan orang melakukan transaksi keuangan mereka sehari-hari.

Jenis yang kedua adalah jejaring peranti lunak. Tanpa ketersediaan pilihan peranti lunak di pasar, pengguna akan berpikir ulang sebelum mengadopsi sebuah produk. Sekitar dua dekade lalu, IBM merajai pasar komputer *desktop* dengan menawarkan aplikasi pengolahan data

Lotus 1-2-3 yang jauh lebih cepat dari aplikasi sejenis terdahulu seperti VisiCalc atau Multiplan. Kekuatan jejaring peranti lunak juga dapat diamati pada industri *game*. Kepopuleran permainan Tetris menjadi salah satu kunci kesuksesan produk konsol Nintendo Game Boy. Dengan demikian, kekuatan jejaring peranti lunak yang ada dapat memengaruhi tingkat adopsi masyarakat terhadap sebuah produk berbasis teknologi.

Jenis ketiga adalah jejaring peranti keras. Jejaring ini jauh lebih kasatmata dibandingkan dua jejaring yang lain. Komunikasi pemasaran yang mereka lakukan kepada publik biasanya juga relatif intens. Kita lihat bagaimana para OEM (*original equipment manufacturer*) ponsel, peralatan elektronik rumah tangga, produk otomotif, *notebook*, *netbook*, dan lain-lain, gencar berpromosi dan mengadakan pameran untuk menarik minat konsumen. Semakin kuat jejaring yang terbentuk pada tataran produsen, akan lebih banyak orang yang memutuskan untuk mengadopsi produk tersebut, terlepas apa pun merek produk yang nantinya dipilih.

Para profesional dan tenaga *programmer* dari Indonesia terkenal memiliki kemampuan dan kreativitas yang tinggi. Sayangnya, kemampuan dan kreativitas mereka belum disinergikan agar membentuk jejaring yang luas dan kuat. Misalnya saja program aplikasi akuntansi Zahir, yang notabene adalah produk asli dalam negeri.

Zahir berpotensi membentuk jejaring pengguna dan peranti lunak, khususnya pada segmen UKM di Indonesia yang jumlahnya sangat besar. Aplikasi Amandasoft yang dirancang untuk membantu operasional rumah sakit merupakan produk karya anak bangsa yang perlu terus dikembangkan agar membentuk jejaring yang kuat pada industri jasa kesehatan di Indonesia. Para *programmer* Indonesia bahkan sering mendapat pesanan untuk membuat desain *website* perusahaan dari luar negeri. Mulai dari desain *website* standar seperti HTML (*hypertext markup language*) sampai desain *website* canggih dengan memakai aplikasi *e-commerce*. Hal ini menunjukkan bahwa kita memiliki kemampuan dan modal dasar yang dibutuhkan untuk berpartisipasi lebih aktif. Modal finansial yang dibutuhkan relatif kecil, karena yang lebih berperan adalah kreativitas dan tekad kuat.

## Inovasi Berbasis Teknologi

Teknologi telah membuat cara perusahaan menjalankan aktivitasnya berubah drastis. Penerapan teknologi telah memacu produktivitas dan kinerja, bahkan mengubah model bisnis banyak perusahaan. Siklus munculnya produk baru pun semakin lama semakin pendek. Dalam industri teknologi informasi dan komunikasi, kita saksikan bagaimana produk-produk baru dari Apple, RIM, Samsung,

Sony, dan lain-lain silih berganti bermunculan untuk meramaikan persaingan. Memahami dimensi di dalam teknologi untuk menjadi basis inovasi semakin penting bagi pemasar.

Dimensi teknologi yang pertama adalah tingkat disrupsi yang diakibatkan oleh sebuah teknologi baru. Dimensi ini berbicara mengenai seberapa jauh sebuah teknologi dapat “menghancurkan” prinsip kerja teknologi yang sudah ada di pasar, dengan cara menawarkan prinsip kerja yang baru secara ilmiah.

Teknologi disruptif (Sood dan Tellis, 2005, 2010) menawarkan sebuah platform baru yang sifatnya lebih dari sebuah desain baru, bukan hanya penggunaan material atau bahan baru. Sebagai contoh, produk CD (*compact disc*) tergolong teknologi disruptif, karena menggunakan platform optika laser, sebuah prinsip ilmiah baru yang berbeda dengan platform magnetis sebagai basis pembuatan produk *floppy disk* yang telah lebih dulu muncul di pasar. Ukuran *floppy disk* dan CD yang bervariasi bukanlah sebuah disrupsi karena hanya desainnya yang berubah. Demikian pula berbagai jenis media penyimpanan seperti *magnetic tape*, *zip disc*, dan lain-lain bukanlah sebuah disrupsi karena hanya materialnya yang berbeda, sedangkan platform teknologinya tidak berubah.

Dimensi teknologi yang kedua adalah tingkat adopsi yang dilakukan perusahaan terhadap teknologi, baik yang sudah ada maupun yang akan muncul di pasar. Srinivasan, Lilien, dan Rangaswamy (2002) menggunakan istilah oportuniste teknologi untuk menggambarkan perusahaan yang memiliki orientasi untuk konsisten mengamati serta merespons peluang-peluang yang muncul di lingkungan industrinya akibat adanya teknologi baru. Dimensi yang kedua ini bersifat lebih “*soft*” karena berkaitan dengan visi dan budaya perusahaan dalam menyikapi teknologi. Perusahaan yang memiliki tingkat adopsi tinggi akan selalu melek teknologi, sadar lingkungan, dan *up to date* dengan kemajuan teknologi. Tingkat adopsi yang tinggi bukan berarti semua teknologi yang ada akan selalu digunakan dan dimanfaatkan secara komersial, tetapi semua teknologi yang ada dan yang akan muncul dianalisis kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancamannya bagi penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan sebelum perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan atau melewatkan teknologi tersebut.

Perusahaan yang inovatif tidak otomatis akan memiliki tingkat adopsi yang tinggi pula. Konsistensi mengamati perubahan lingkungan dan kemampuan memanfaatkan peluang adalah esensi dari dimensi tingkat adopsi. Xerox adalah contoh perusahaan yang tergolong inovatif, namun gagal memiliki tingkat adopsi yang tinggi. Pada tahun

1970-an, Xerox terkenal sebagai pionir karena memelopori berbagai teknologi baru pada zamannya, seperti *printer* laser, *mouse*, dan GUI (*graphical user interface*). Namun sekarang, teknologi *printer* laser berhasil dikuasai dan dikembangkan dengan lebih baik oleh Hewlett Packard (HP), sedangkan teknologi GUI menjadi domain Apple. HP dan Apple memiliki tingkat adopsi teknologi yang lebih baik dibandingkan Xerox. Hal sama juga terjadi pada teknologi monitor LCD. Optel Inc. adalah pionir dari teknologi ini, namun, karena tidak dibarengi dengan tingkat adopsi yang memadai, saat ini yang merajai pasar LCD adalah Samsung.

Dimensi teknologi yang ketiga adalah tingkat prevalensi dari sebuah teknologi. Dalam literatur penelitian, istilah ini kerap disebut sebagai efek jejaring (Frels, Shervani, dan Srivastava, 2003). Saat ini, keunggulan kompetitif sebuah perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas jasa atau produk inti yang dihasilkan perusahaan, tapi juga ditentukan oleh prevalensi jejaring pendukung yang dimiliki perusahaan. Microsoft merajai pasar OS (*operating system*) dengan Windows NT karena jejaringnya yang lebih luas dibandingkan Unix. Sony berhasil menjadikan Blu-ray sebagai standar DVD, mengalahkan HD-DVD, standar milik Toshiba, karena Sony berhasil menggaet lebih banyak studio film di Hollywood untuk mendukung Blu-ray.

Dari pembahasan mengenai ketiga dimensi teknologi tersebut, ada beberapa hal penting yang dapat menjadi basis perusahaan untuk berinovasi. Yang pertama adalah variasi inovasi berbasis teknologi memiliki cakupan yang luas. Inovasi dapat berada pada tataran platform, tataran *layout*, dan tataran material baru. Perusahaan memiliki arena inovasi yang luas dan tidak harus terpaku kepada sebuah cakupan tertentu untuk berinovasi. Hal penting lainnya adalah penanaman budaya “melek” teknologi pada perusahaan. Dengan proliferasi teknologi seperti saat ini, teknologi menjadi *ubiquitous*, merambah cepat, dan menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Perusahaan harus memiliki kepekaan untuk mengetahui fungsi *sense* (apa yang dibutuhkan oleh pasar) dan *respond* (inovasi apa yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut) terhadap teknologi yang berpotensi memengaruhi postur kompetitifnya di pasar. Orientasi teknologi ini harus menjadi bagian dari budaya perusahaan serta didukung dan dikelola oleh manajemen puncak agar tidak terpecah menjadi inisiatif-inisiatif yang bersifat parsial dari departemen/unit, atau bahkan individu di dalam perusahaan.

Pelajaran yang terakhir adalah pentingnya penciptaan aliansi strategis dan pelibatan komunitas. Era *zero sum game*, perang harga, dan fokus berlebihan pada pencapaian pangsa pasar sudah harus ditinggalkan.



Perusahaan harus membentuk jejaring dengan pelanggan saat ini, pelanggan prospektif, perusahaan pada industri berbeda, bahkan harus siap bekerja sama dengan kompetitor.





## **BAB 2**

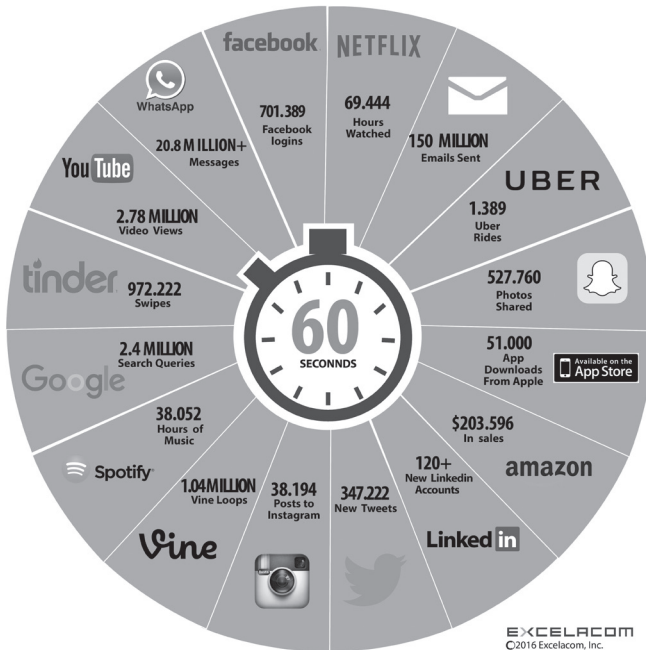
# **DAMPAK INOVASI PADA RAGAM PRAKTIK BISNIS**

Bab ini membahas bagaimana kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memberikan dampak yang luas terhadap cara-cara beraktivitas perusahaan dan pelaku bisnis. Organisasi harus dibuat ramping agar lebih lincah bergerak. Di Era Teknologi, cara memandang dan mengategorikan jenis industri pun harus dimodifikasi karena batas-batas antarindustri semakin kabur. Para CEO sebagai pemimpin perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan kinerjanya sesuai harapan pemegang saham, dan harus siap diganti jika dianggap gagal. Peran CMO sebagai pendukung CEO dalam aspek terkait strategi pasar menjadi semakin relevan dan penting. Maka dari itu, perlu dikaji kapan perusahaan membutuhkan seorang CMO di jajaran manajemen puncak untuk mendongkrak kinerja. Isu global beberapa tahun belakangan ini adalah masalah kelestarian (*sustainability*), karena itu ketika berbicara tentang kinerja, perusahaan mau tidak mau harus memasukkan unsur kelestarian ke dalamnya sebagai bagian yang tidak terpisahkan.

## Organisasi Lincah di Lingkungan yang Cepat Berubah

Di era Industri 4.0 saat ini, teknologi informasi dan komunikasi (ICT) telah merevolusi cara manusia beraktivitas. Konektivitas antarmanusia, antara manusia dan perangkat, serta antarperangkat menjadi semakin erat, dengan hampir semua hal menjadi terhubung dalam sebuah jejaring raksasa berbasis IoT (*Internet of Things*). Digitalisasi dalam berbagai aspek membuat lalu lintas data yang berseliweran di dunia maya telah meningkat bermiliar-miliar kali lipat baik ukuran, kecepatan, maupun variasinya dibandingkan ketika data masih bersifat analog. Sebagai ilustrasi betapa dahsyatnya besaran lalu lintas data saat ini, dalam satu menit mesin pencari Google memproses 2,4 juta permintaan pencarian, lebih dari 700.000 orang mengakses (*login*) akun Facebook, dan Amazon rata-rata mencetak penjualan melampaui \$200.000. Lalu lintas data lain yang berseliweran antara lain adalah 150 juta *e-mail* terkirim, 1.389 transaksi transportasi menggunakan taksi Uber, 38.000-an *post* di Instagram, hampir 21 juta pesan lewat WhatsApp, dan 2,8 juta *views* di YouTube. Sekali lagi perlu diingat, unit waktu untuk besaran data-data tersebut adalah setiap periode satu menit.

# 2016 What happens in an INTERNET MINUTE?



Sumber: <http://www.visualcapitalist.com>

Dalam kondisi lingkungan yang sangat dinamis, perusahaan tidak memiliki banyak waktu untuk melakukan analisis. Pengambilan keputusan harus lebih cepat, tim harus bekerja lebih efisien, dan kegiatan inovasi harus menghasilkan luaran yang lebih praktis. Dengan kata lain, organisasi harus menjadi lebih lincah, gesit, dan tangkas, atau yang dikenal sebagai organisasi yang *agile*.

Dalam artikelnya di *Harvard Business Review* Mei 2016, Rigby dkk. mengatakan saat ini metodologi manajemen inovasi harus ditransformasi agar berlandaskan prinsip *agile* alias lincah. Yang termasuk metode lincah adalah *scrum*, *kanban*, serta *lean* yang awalnya dipakai di sektor teknologi peranti lunak dan manufaktur. Dengan kondisi lingkungan yang dinamis seperti sekarang, metode lincah juga tepat untuk diterapkan pada berbagai fungsi di berbagai sektor.

Di era Industri 3.0 dan sebelumnya, manajemen proyek inovasi umumnya menggunakan metode air terjun (*waterfall*), yaitu detail fitur ditetapkan di awal, lengkap dengan rencana tahapan eksekusinya untuk kemudian diperinci ke dalam fungsi-fungsi pada organisasi. Metode ini tentunya hanya dapat berjalan jika lingkungan relatif stabil. Perusahaan rintisan (*startup*) teknologi yang menjamur cepat seperti sekarang tidak lepas dari penerapan prinsip lincah dalam pengembangan solusi yang mereka tawarkan ke pasar. Dengan prinsip lincah inilah perusahaan skala kecil berpotensi mengalahkan perusahaan raksasa atau penguasa pasar.

Pada intinya, ada empat prinsip dasar dalam metode lincah ini. Prinsip yang pertama adalah menempatkan orang di atas proses dan alat. Tim harus diisi orang-orang kreatif yang termotivasi untuk menghasilkan luaran inovatif, bukan orang-orang silo yang tidak

bisa berpikir lintas fungsi. Prinsip kedua adalah fokus pada pembangunan purwarupa (*prototype*) dan bukan kepatuhan terhadap prosedur (SOP). Prinsip ketiga adalah menindaklanjuti reaksi pasar dengan cepat dan segera menyesuaikan *timeline* proyek dengan dinamika pasar. Prinsip yang terakhir adalah kolaborasi dengan pelanggan harus lebih diutamakan dibandingkan dengan pengikatan kontrak secara legal. Dalam kolaborasi tersebut, purwarupa serta tes pasar kecil-kecilan secara cepat dan berkala memungkinkan perusahaan menemukan *sweet spot* solusi yang dibutuhkan pasar.

Hambatan dalam melakukan inovasi tentunya akan selalu ada. Ray Stata, pendiri Analog Devices Inc., berkata, “*Limits to innovation are less about technology or creativity, but more about organization agility.*” Tanpa organisasi yang lincah, inovasi tidak akan cepat berbuah, apalagi dalam dinamika lingkungan yang terus berubah.

## Revisi Klasifikasi Industri Berbasis Model Bisnis

Setiap negara memiliki sistem klasifikasi industri masing-masing. Perusahaan-perusahaan yang memiliki kemiripan produk atau proses operasional biasanya diklasifikasikan ke dalam kelompok industri yang sama. Di Amerika, dikenal sistem NAICS (*North America Industry Classification*



*System*), di Inggris ada UKSIC (*United Kingdom Standard Industrial Classification*), di Singapura ada SSIC (*Singapore Standard Industrial Classification*), dan di Indonesia ada KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Industri) yang disusun oleh BPS (Badan Pusat Statistik).






Dalam artikelnya di *Harvard Business Review* Agustus 2016, trio penulis Libert, Beck, dan Wind menyatakan selama berpuluh-puluh tahun, para investor, analis, pengusaha, dan pemerintah telah menggunakan sistem pengklasifikasian industri yang relatif stagnan. Walaupun standar selalu diperbarui secara berkala, tetap saja paradigmanya masih mengasumsikan era otomasi industri (Industri 3.0). Pada saat klasifikasi industri pertama kali dibuat di tahun 1930-an, yang merajai bisnis saat itu adalah perusahaan seperti Exxon dan GE, yang masing-masing bergerak di bidang migas dan manufaktur, dengan aset fisik seperti pabrik, gudang, dan instalasi besar. Belum ada perusahaan teknologi atau “*startup*” yang sebanding nilainya dengan perusahaan migas dan manufaktur.

Saat ini dunia sudah berubah. Batas antar industri menjadi semakin kabur. Perusahaan-perusahaan seperti Apple dan Google yang dikelompokkan ke dalam industri teknologi informasi saat ini telah masuk juga ke industri otomotif, kesehatan, media, dan produk rumah tangga pintar (*smart homes*). Sulit menentukan kelompok industri yang tepat untuk mereka. Cakupan mereka telah melewati

batasan tradisional industri teknologi informasi. Demikian juga perusahaan seperti LinkedIn, Uber, Go-Jek, Bukalapak, Airbnb, dan lain-lain yang menggabungkan ICT dengan proposisi nilainya masing-masing, melalui sebuah platform yang mempertemukan pasokan dan permintaan. Mereka memanfaatkan aset para pemasok (keahlian profesional, pemilik mobil, motor, lapak UKM, rumah, dan lain-lain) untuk melayani permintaan, dan memonetisasinya menjadi pendapatan perusahaan.

Perusahaan teknologi dengan aset fisik yang relatif kecil saat ini bisa memiliki nilai yang jauh melampaui perusahaan di industri migas dan manufaktur. Dalam daftar *Forbes* tahun 2016, dari lima merek paling bernilai di dunia, hanya Coca-Cola yang bukan perusahaan teknologi. Nilai merek Apple mencapai 154,1 miliar dolar, naik 6% dari tahun sebelumnya, dan hampir dua kali lipat dari nilai Google yang sebesar 82,5 miliar dolar. Ada juga Microsoft dan Facebook di dalam daftar tersebut. Walaupun biasanya dikelompokkan dalam industri yang sama, model bisnis perusahaan-perusahaan ini ternyata cukup berbeda. Apple berjualan peranti keras sebagai sumber utama pendapatannya, Microsoft mengandalkan penjualan peranti lunak, sedangkan Google dan Facebook mengandalkan pendapatannya dari pemasangan iklan.

### Lima Besar Merek Paling Bernilai Tahun 2016 Versi *Forbes*

	Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue	Company Adv
	#1	<b>Apple</b>	\$154.1 B	6%	\$233.7 B	\$1.8 B
	#2	<b>Google</b>	\$82.5 B	26%	\$68.5 B	\$3.2 B
	#3	<b>Microsoft</b>	\$75.2 B	9%	\$87.6 B	\$1.9 B
	#4	<b>Coca-Cola</b>	\$58.5 B	4%	\$21.9 B	\$4 B
	#5	<b>Facebook</b>	\$52.6 B	44%	\$17.4 B	\$281 M

Sumber: *Forbes*, Mei 2016

Menurut Libert dkk., ada empat jenis model bisnis yang dapat dijadikan basis reklasifikasi industri yaitu:

- Asset Builders* (perusahaan yang membuat dan menjual peranti keras),
- Service Providers* (perusahaan yang menawarkan berbagai layanan *as a service* berbasis *cloud*),
- Technology Creators* (perusahaan yang membuat dan menjual peranti lunak dan data *proprietary*), dan

- d. *Network Orchestrators* (perusahaan yang memfasilitasi transaksi dan interaksi jaringan pasokan dan permintaan).

Saat ini adalah saat yang tepat untuk revisi klasifikasi industri. Seperti yang dinyatakan oleh pebisnis Mitch Thrower, *“In all enterprises, it’s the business model that deserves detailed attention and understanding.”* Jika model bisnis adalah hal penting yang menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan, sudah selayaknya sistem klasifikasi industri direvisi menjadi lebih berbasis pada kemiripan model bisnis, bukan semata-mata pada kemiripan produk atau kemiripan proses operasional.













## CEO Diganti, Kinerja Dinanti

Dalam dunia bisnis, suksesi CEO selalu menjadi perhatian banyak pihak. CEO adalah seorang *chief* yang ditunjuk pemegang saham untuk memimpin penyusunan dan eksekusi strategi perusahaan di dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Keputusan-keputusan CEO akan menentukan merah-birunya rapor perusahaan selama beberapa tahun ke depan. Dengan pentingnya peran tersebut, tidak mengherankan setiap pergantian CEO akan menimbulkan reaksi pasar yang beragam.

Salah satu indikator yang kerap dianggap sebagai *proxy* reaksi pasar terhadap pergantian CEO adalah perubahan harga saham sesaat setelah seorang CEO baru ditunjuk. Secara teori, harga saham adalah agregasi semua informasi yang tersedia mengenai perusahaan tersebut dan pada akhirnya akan membentuk ekspektasi investor terhadap arus kas perusahaan di masa depan. Jadi, jika seorang CEO baru dianggap akan mampu membawa perusahaan ke posisi arus kas yang lebih baik, harga saham akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Namun, penelitian oleh James Citrin yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* tahun 2012 menunjukkan teori tersebut patut dipertanyakan (lihat grafik). Citrin menemukan pada situasi tertentu, seorang CEO baru yang menyebabkan saham perusahaan turun sesaat setelah dia diangkat malah membukukan kinerja lebih baik pada jangka panjang dibandingkan kinerja CEO yang menyebabkan harga saham naik pada saat dia diangkat. Penelitian tersebut dilakukan dengan sampel 314 perusahaan publik di AS yang mengalami pergantian CEO antara tahun 2004 sampai 2009.

### CEO dan Harga Saham Perusahaan

COMPANY CEO, start date	FIRST-DAY stock price	LONG-TERM stock price*
<b>NEWELL RUBBERMAID</b> Mark ketchum, 10/17/05	 9%	 36%
<b>OFFICE DEPOT</b> Steve Odland, 3/14/05	 8%	 79%
<b>RADIOSHACK</b> Julian Day, 7/7/06	 23%	 5%
<b>PROLOGIS</b> Walter Rakowich, 11/12/08	 35%	 247%
<b>VIACOM</b> Philippe Dauman, 9/5/06	 5%	 47%
<b>WALGREEN</b> Alan McNally, 10/10/08	 8%	 16%

Sumber: James Citrin, *Harvard Business Review*, Januari-Februari 2012

Dari 49% perusahaan yang sahamnya naik saat CEO baru ditunjuk, hanya setengah yang sahamnya terus naik dalam jangka panjang. Kemudian, dari 49% perusahaan yang sahamnya turun saat CEO baru diangkat, sekitar 60%-nya malah menikmati kenaikan harga saham jangka panjang. Ada sisa 2% perusahaan yang harga sahamnya relatif tidak berubah. Jika reaksi pasar terlalu berlebihan terhadap penunjukan seorang CEO baru (ada kenaikan atau penurunan harga saham lebih dari 5% di

hari penunjukan), korelasi negatif semakin kuat terjadi. Harga saham yang drop drastis karena penunjukan CEO baru pada jangka panjang justru meroket, demikian pula sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku pasar cenderung *overestimate* atau *underestimate* dalam menilai kemampuan CEO baru. CEO yang berasal dari dalam perusahaan atau yang direkrut dari industri yang sama dianggap akan lebih berhasil dibanding CEO yang berasal dari industri berbeda.

Penelitian lain oleh Jalal dan Prezas dari Suffolk University memberikan *insight* seputar suksesi CEO. Dengan meneliti 528 suksesi dalam kurun waktu tahun 1993–2009, 216 orang CEO baru berasal dari industri yang sama dan 312 orang CEO baru berasal dari industri berbeda. Ternyata dalam jangka pendek, CEO dari industri sama menghasilkan kinerja saham lebih baik. Namun memasuki tahun ketiga atau keempat, kinerja CEO dari industri lain lebih cemerlang, baik dari aspek harga saham, dividen, maupun kinerja operasional.

Bisa jadi salah satu penyebabnya adalah CEO dari industri lain memiliki wawasan lintas sektoral yang lebih luas dibandingkan CEO yang terus-menerus berkutat di satu industri. CEO dari industri lain memiliki referensi *best practices* yang beragam dan bisa diadaptasi ke dalam konteks industrinya saat ini. Keseimbangan pengelolaan hasil jangka pendek dan jangka panjang menjadi kunci

kesuksesan seorang CEO, seperti pernyataan mantan CEO GE, Jack Welch, *“Anybody can manage short term, anybody can manage long term, but the task of a CEO is to balance both.”*

## Perlukah CMO dalam Perusahaan

Tanggung jawab direksi itu berat. Hampir semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) akan bergantung pada keputusan dan tindakan yang diambil direksi. Setidaknya ada lima pihak yang bergantung pada akibat dari keputusan dan tindakan direksi, yaitu karyawan, konsumen atau pelanggan, pemasok (*supplier*), investor, dan masyarakat umum. CEO tentu saja bertanggung jawab terhadap keseluruhan hasil yang didapatkan perusahaan berikut dampaknya terhadap para pemangku kepentingan. CFO bertanggung jawab mencari sumber dana semurah mungkin, kemudian memastikan perusahaan senantiasa menggunakan dana tersebut secara benar (*prudent*) dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, sehingga menghasilkan *return* yang memuaskan para investor. COO memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar, juga mengantisipasi dan meminimalkan risiko di lapangan yang mungkin timbul sehingga dapat mengganggu aktivitas perusahaan. Lantas, siapa yang bertanggung jawab terhadap kegiatan inovasi produk dan layanan,



mendengarkan suara konsumen, membina hubungan dengan pelanggan, menganalisis kompetitor, merancang program-program untuk akuisisi, retensi serta *recovery* pelanggan, dan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan pelanggan? Di sinilah jabatan CMO mengambil peran.

Pada beberapa perusahaan besar, strategi peranan pemasaran seperti uraian tersebut diwujudkan dengan menaikkan fungsi pemasaran ke level dewan direksi, dan memberikan sebutan jabatan CMO (*chief marketing officer*) untuk orang yang menduduki posisi tersebut. Hampir pasti jabatan-jabatan *C-suites* membutuhkan paket remunerasi serta keuntungan yang relatif tinggi, sebanding dengan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada jabatan tersebut. Karena itu, perusahaan harus menimbang banyak hal secara saksama sebelum memutuskan mengangkat seseorang menjadi CMO perusahaan. Tanggung jawab CMO, jika disederhanakan, terletak pada manajemen pelanggan (*customer management*). Kehadiran CMO dalam dewan direksi dapat dianalogikan sebagai "perwakilan" suara konsumen dalam rapat dewan direksi.

Pertanyaan selanjutnya adalah perusahaan yang bagaimana dan dalam kondisi seperti apa yang memerlukan CMO? Penelitian oleh Nath dan Mahajan yang dimuat dalam *Journal of Marketing* edisi Januari

2008 dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat. Dengan sampel 167 perusahaan lintas industri yang memiliki penjualan tahunan minimum US\$ 250 juta, dan observasi mendalam secara *time series* selama periode tahun 2000–2004, didapatkan temuan bahwa setidaknya ada empat faktor yang membuat perusahaan idealnya memiliki seorang CMO.

Pertama, tingkat inovasi. Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri dengan tingkat daur ulang produk yang cepat, ketika inovasi adalah kunci untuk memenangkan persaingan (industri komputer, telekomunikasi, satelit, media, dan lain-lain), membutuhkan kehadiran seorang CMO. Dengan adanya CMO, fungsi *sense* (apa yang dibutuhkan oleh pasar) dan *respond* (inovasi apa yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut) akan berjalan dengan lebih efektif, dengan *speed* yang tinggi (sejalan dengan tingkat daur ulang produk yang cepat) karena berada dalam satu jalur komando, yakni di bawah seorang CMO.

Kedua, jumlah merek yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang menggunakan strategi *house of brands* atau *umbrella branding* memiliki berbagai merek dalam portofolionya. Keragaman merek tentunya menuntut manajemen merek terkoordinasi dengan baik, karena setiap merek memiliki target pelanggan yang berbeda-beda, dan tentu saja tingkat profitabilitas yang juga

berbeda. Adanya CMO akan membuat kegiatan pembinaan merek menjadi lebih fokus, tidak terjadi redundansi ataupun kanibalisme antarmerek, dan diharapkan dapat memberi *yield* yang lebih optimal kepada keseluruhan portofolio merek.

Ketiga, diversifikasi perusahaan. Perusahaan induk (*holding company*) yang memiliki berbagai anak perusahaan dalam berbagai industri juga membutuhkan kehadiran CMO. Jenis industri yang berbeda-beda tentu saja memiliki karakteristik pasar dan pelanggan yang berbeda-beda pula, sehingga fungsi *customer management* menjadi sangat penting dalam keberhasilan perusahaan secara grup. Dengan maraknya aksi korporasi berupa merger dan akuisisi (M&A)—yang bisa jadi terdapat perbedaan jenis industri antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi, peranan CMO akan semakin banyak dibutuhkan.

Keempat, riwayat CEO. Yang dimaksud dengan riwayat CEO di sini adalah apakah CEO yang bersangkutan berasal dari dalam atau luar perusahaan. Apa hubungannya? Ternyata jika CEO berasal dari luar perusahaan, kehadiran CMO akan lebih memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mengelola pelanggannya dibandingkan dengan jika CEO adalah orang dalam perusahaan. Penjelasan, jika dari dalam perusahaan, CEO tersebut biasanya sudah lebih mengenal karakteristik industri dan pelanggannya. Jadi,

*market insight* yang dimiliki CMO tersebut bisa jadi akan kurang termanfaatkan dibandingkan jika dia berasal dari luar perusahaan tersebut.

Sekarang, semuanya kembali kepada pemilik perusahaan masing-masing untuk mengevaluasi apakah mereka memerlukan seorang CMO atau tidak. Kehadiran CMO hendaknya dimaknai tidak sekadar menciptakan "kursi" baru yang enak dan empuk, tetapi harus dilihat sebagai perwujudan puncak dari komitmen perusahaan untuk memperhatikan para pelanggannya (*customer orientation*), dan membawa aspirasi mereka ke dalam keputusan-keputusan yang dibuat oleh jajaran puncak perusahaan. Data statistik menunjukkan bahwa masa jabatan (*tenure*) seorang CMO rata-rata hanya sekitar 22 bulan, jauh lebih singkat dibanding jabatan *C-suites* lainnya. Hal ini memperlihatkan bahwa tantangan dan tingkat *pressure* yang dialami seorang CMO untuk dapat menunjukkan prestasinya juga relatif lebih besar.

## Mengelola Kinerja Paripurna

Saat ini, konsep *sustainability* atau kelestarian sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dunia bisnis. Sejak populernya pengukuran kinerja perusahaan menggunakan prinsip *triple bottom line*, hampir semua perusahaan merancang dan melakukan kegiatan-kegiatan yang dikemas dalam berbagai bentuk (CSR, *cause related*, komunitas,

dan sebagainya) dengan mengusung tema lingkungan dan penciptaan nilai sosial. Contoh tema yang digunakan adalah pengurangan emisi karbon, penanganan limbah, kerja bakti membersihkan lingkungan, penanaman pohon, pemberian beasiswa, dan lain-lain. Pertanyaannya adalah apakah kegiatan-kegiatan ini akan berpengaruh positif bagi kinerja finansial perusahaan, atau justru sebaliknya?

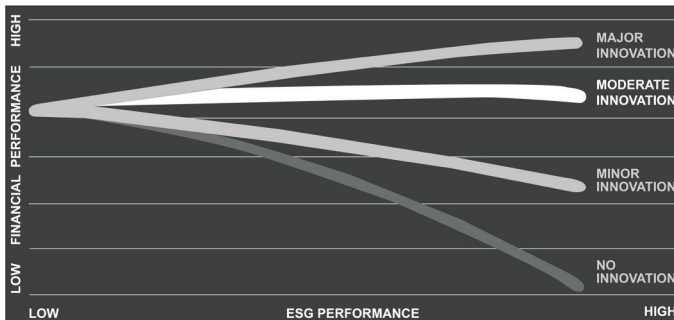
Memang tidak mudah bagi perusahaan untuk memiliki kinerja paripurna yang baik dari aspek finansial, lingkungan, sosial, dan tata kelola, atau dalam istilah manajemen ketiga hal tersebut dikenal dengan ESG (*environment, social, governance*). Ketika kinerja ESG baik, boleh jadi kinerja finansial kurang baik. Misalnya, ketika perusahaan ingin menjadi ramah lingkungan dengan cara menggunakan sel surya sebagai sumber energi untuk kegiatannya, kinerja ESG meningkat tapi karena harga sel surya yang relatif mahal, kinerja finansial perusahaan menjadi terganggu. Atau ketika perusahaan membayar upah yang jauh di atas rata-rata pasar kepada karyawannya demi menaikkan citra, tetapi tidak diimbangi dengan produktivitas yang tinggi, kinerja ESG mungkin baik tapi kinerja finansial menurun.

Sebaliknya, jika perusahaan hanya berfokus pada kinerja finansial dan mengabaikan kinerja ESG, risikonya juga besar. Misalnya kasus yang menimpa Foxconn (kontraktor Apple) di Tiongkok. Foxconn hanya mengutamakan kinerja

finansial tetapi mengabaikan aspek kemanusiaan bagi karyawannya, sehingga akhirnya pasar saham “menghukum” mereka dalam bentuk terjunnya harga saham perusahaan, belum lagi cercaan berbagai pihak yang menjadi *headline* di berbagai media. Kasus Lapindo Brantas di negeri kita juga bisa menjadi contoh bagaimana kinerja finansial sebuah perusahaan bisa hancur karena kurangnya perhatian terhadap aspek ESG dalam kegiatan operasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Eccles dan Serafeim yang diterbitkan di *Harvard Business Review* edisi Mei 2013 mengangkat *trade off* antara pengelolaan kinerja finansial versus kinerja ESG. Dari penelitian yang menggunakan data kinerja sekitar 3.000 perusahaan pada kurun waktu tahun 2002 sampai 2011, didapatkan sebuah kurva kinerja paripurna seperti dapat dilihat pada gambar berikut:

### Kinerja Finansial vs Kinerja ESG pada Berbagai Tingkat Inovasi



Sumber: Eccles dan Serafeim, *Harvard Business Review* Mei 2013

Seperti yang terlihat di kurva tersebut, kinerja finansial dan kinerja ESG bisa berbanding lurus tetapi juga bisa berbanding terbalik, tergantung seberapa besar tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan. Jika perusahaan lalai melakukan inovasi atau sekadar melakukan inovasi minor, kinerja finansial akan berbanding terbalik dengan kinerja ESG. Sebaliknya jika perusahaan konsisten melakukan inovasi yang signifikan, kinerja finansial akan meningkat berbarengan dengan kinerja ESG. Jadi, inovasi menjadi kunci yang dapat membalikkan hubungan antara kinerja finansial dan kinerja ESG. Agar inovasi yang dilakukan perusahaan dapat menjadi inovasi yang signifikan, diperlukan antisipasi terhadap isu-isu ESG yang berpotensi memberikan dampak bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Lembaga yang bertugas membuat standarisasi akuntansi, Sustainability Accounting Standards Board (SASB), saat ini masih terus membuat identifikasi dan pemeringkatan mengenai besarnya dampak setiap isu ESG terhadap berbagai sektor industri. Pemetaan itu nantinya bermanfaat bagi perusahaan-perusahaan agar kinerja paripurnanya dapat terjaga. Dalam sektor kesehatan, isu terkait perubahan iklim misalnya, memiliki potensi dampak yang lebih besar pada industri bioteknologi dan farmasi dibandingkan pada industri alat kesehatan dan peralatan medis. Isu kepuasan pelanggan memiliki

dampak yang lebih besar pada industri rumah sakit, klinik, dan *managed care* dibandingkan industri alat kesehatan. Demikian seterusnya identifikasi dan pemeringkatan dilakukan terhadap 43 isu-isu ESG.

Pada akhirnya, tantangan terbesar dalam mengelola kinerja paripurna memang bukanlah pada hitungan akuntansi atau besaran investasi untuk inovasi, tetapi menyangkut hal yang lebih fundamental seperti sistem insentif untuk pimpinan perusahaan dan ekspektasi investor terhadap kinerja keuangan jangka pendek. Paul Polman, CEO Unilever, memberikan contoh yang baik untuk mengubah praktik berorientasi jangka pendek ini. Di tahun 2009, Polman menghentikan pengumuman *earnings guidance* yang biasa dilakukan di setiap kuartal kepada investor. Hal ini memberikan sinyal jelas pada pasar bahwa Unilever menginginkan investor yang berpihak pada isu kelestarian dan tidak selalu berorientasi pada keuntungan jangka pendek perusahaan.







# **BAB 3**

## **DAMPAK INOVASI PADA RAGAM PARADIGMA BISNIS**

Bab ini membahas bagaimana kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memberikan dampak yang luas terhadap perusahaan dan pelaku bisnis dalam memandang cara-cara mereka melakukan manajemen bisnis. Paradigma baru yang terjadi adalah semua penawaran nilai di dalam bisnis yang pada dasarnya adalah jasa, bukan produk, dapat membuka ide-ide inovasi baru yang semakin kreatif dan *customer centric*. Pelaku bisnis diharapkan memiliki kemampuan membuat asosiasi dan analogi antar-objek serta konteks agar mendapatkan benang merah inovasi yang terjadi di sekeliling mereka. Bahkan dalam memandang kondisi pencemaran lingkungan, kebakaran hutan, dan lain-lain dapat digunakan pola pikir asosiatif dalam memandang kerugian yang tidak berwujud akibat perusakan lingkungan yang masif. Oleh karena itu, saat ini kata kunci di tataran global adalah *sustainability* alias kelestarian yang menjadi orientasi dalam menjalankan aktivitas bisnis yang berdaya jangka panjang. Paradigma postmodernisme juga memberi perspektif yang unik dalam memandang fenomena saat ini serta dapat menjadi salah satu sumber kreativitas dan ide-ide inovatif dalam bisnis.

## ***Service Dominant Logic: Paradigma Baru Penawaran Bisnis***

Konsep *Service Dominant Logic* (SDL) yang diformulasikan oleh Vargo dan Lusch (2004) sebagai bahan untuk diskursus dalam disiplin ilmu pemasaran telah memunculkan banyak pandangan pro dan kontra di kalangan akademisi dan juga praktisi dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir. Vargo dan Lusch mengusulkan paradigma baru di dalam memandang basis penawaran nilai (*value proposition*) perusahaan. Inti dari SDL adalah bagaimana semua penawaran nilai dari perusahaan seharusnya dilihat sebagai sebuah penawaran berbasis jasa. Dengan paradigma SDL, akan terjadi perombakan fundamental dari cara pandang yang selama ini umum dipakai para pelaku bisnis di berbagai belahan dunia, tak terkecuali di Indonesia.

Sejak Adam Smith menelurkan konsep ekonomi klasik mengenai upaya pencapaian kemakmuran suatu negara pada tahun 1776, era ekonomi dengan paradigma berbasis *goods dominant logic* (GDL) dimulai. Paradigma GDL memandang basis penawaran suatu entitas adalah pada barang berwujud hasil produksi. Dengan paradigma GDL, tugas produsen adalah mendorong barang dan komoditas ke masyarakat. Unsur jasa pada era paradigma GDL hampir diabaikan sama sekali, karena yang menjadi inti

pertukaran antara perusahaan dan pembeli adalah barang berwujud.

Perjalanan terbentuknya SDL dapat dibagi ke dalam tiga tahapan. Tahapan pertama adalah periode waktu 1900–1950, yaitu ketika perspektif pertukaran di antara dua pihak adalah semata-mata pertukaran barang berwujud (barang ditukar dengan uang). Tahapan kedua adalah kurun waktu antara tahun 1950 sampai 1990-an, saat pertukaran sudah mulai dilihat sebagai perpaduan dari adanya benda berwujud dan jasa pelengkap. Tahapan ketiga, yaitu di awal abad ke-21, adalah paradigma jasa sebagai landasan semua *output*. Barang berwujud dalam perspektif SDL hanyalah sebagai mekanisme distribusi dari jasa. Tahapan terakhir inilah yang disebut sebagai era SDL.

Dengan paradigma SDL, perusahaan dituntut berpikir holistik dan menyadari bahwa karena penawaran nilai selalu berbentuk jasa, keberhasilan penawaran tidak hanya ditentukan oleh utilitas yang terkandung dalam produk atau jasa inti, tetapi pada bagaimana pelanggan dapat dilayani dengan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Ekstremnya, karena SDL menganggap semua perusahaan bergerak di bidang jasa, sebenarnya tidak tepat membuat dikotomi antara perusahaan yang bergerak di sektor barang dan di sektor jasa. Penawaran jasa selalu membutuhkan keahlian dan pengetahuan,

sehingga kedua hal inilah yang sebenarnya "dibeli" oleh konsumen.

Ketika menggunakan jasa penatu atau *laundry* kiloan misalnya, kita sebenarnya membeli jasa keahlian dan pengetahuan mencuci yang dimiliki penatu tersebut. Sama halnya dengan ketika kita membeli sebuah mesin cuci. Walaupun mesin cuci berwujud "barang", sejatinya kita tidak sekadar membeli "barang", tetapi membeli jasa keahlian dan pengetahuan mencuci yang telah ditanamkan ke dalam komponen-komponen di dalam mesin cuci. Mesin cuci dalam hal ini hanyalah mekanisme pendistribusian dari jasa keahlian mencuci.

Saat seorang konsumen membeli ikan sarden di sebuah toko swalayan, dia sebenarnya tidaklah semata-mata membeli ikan dalam kaleng. Tidak juga berarti dia membeli ikan kaleng serta pelayanan toko, tetapi si konsumen sejatinya membeli paket kombinasi dari berbagai jasa di rantai nilai sebelumnya. Toko swalayan mendapatkan ikan kaleng dari distributornya, jadi si toko membeli jasa keahlian transportasi dan penyimpanan ikan yang dimiliki si distributor. Perusahaan pengawetan ikan membeli jasa keahlian penyediaan ikan segar yang dimiliki pedagang ikan. Si pedagang ikan di pasar membeli jasa keahlian memancing ikan di laut yang dimiliki si nelayan, dan seterusnya.

SDL akan menuntut perusahaan, terutama di sektor manufaktur, untuk selalu melibatkan pelanggan dalam setiap penawaran yang dibuatnya. Dengan selalu mengingat bahwa semua bentuk penawaran pada dasarnya berbentuk jasa, hubungan antara perusahaan dan pelanggan akan semakin intens. Perusahaan akan sadar bahwa mereka dituntut menjual keahlian dan pengetahuan kepada pelanggannya, mengelola interaksi, serta memberikan solusi yang diperlukan dan bukan hanya berjualan "barang".

Ada beberapa perusahaan yang telah menerapkan SDL dengan baik dalam strategi bisnis mereka. Holcim misalnya, perusahaan semen yang notabene adalah perusahaan yang menghasilkan "barang" ini telah melakukan inovasi dengan cara memberi jasa konsultasi pembangunan, desain rumah, dan bahkan pendanaan kredit rumah dengan menggandeng mitra perbankan. Bukan semen atau material bahan bangunan yang mereka tawarkan, tetapi jasa keahlian dan pengetahuan mengenai desain dan pembangunan rumah. Paradigma SDL akan membuat ruang inovasi semakin luas.

## Cara Berpikir Asosiatif

Saat ini, teori mengenai cara berpikir telah banyak diteliti di ranah psikologi. Berbagai teori tersebut ikut menginspirasi para pemimpin bisnis dan edukator di sekolah bisnis untuk mengembangkan pola cara berpikir yang tepat bagi orang-orang di dalam organisasi yang mereka kelola. Beberapa cara berpikir tersebut adalah *systems thinking*, *creative thinking*, *design thinking*, *critical thinking*, dan *associative thinking*.

Tuntutan terhadap perusahaan agar selalu menghasilkan ide-ide inovatif membuat kebutuhan terhadap orang-orang yang mampu berpikir “*outside the box*” menjadi sangat relevan. Diperlukan kesesuaian antara cara berpikir yang dipakai dengan tingkatan kompleksitas permasalahan yang dihadapi, dan tuntutan peranan dari orang yang menghadapi permasalahan tersebut.

Dalam tulisannya di *Harvard Business Review* edisi Juli 2011, Giovanni Gavetti menulis sebuah artikel berjudul “*The New Psychology of Strategic Leadership*”. Gavetti mengatakan di era sekarang, seorang pemimpin bisnis haruslah memiliki kemampuan layaknya seorang psikolog, bukan hanya kemampuan seorang ahli ekonomi.

Masih menurut Gavetti, seorang pemimpin bisnis tidak cukup menganalisis pasar atau industri tempat organisasinya berada dari perspektif ekonomi, tetapi harus dapat melihat peluang yang sering kali tersembunyi atau jarak psikologisnya jauh dari konteks industrinya saat ini. Inilah inti cara berpikir asosiatif, yang berbeda dari cara berpikir lainnya.

*Creative thinking* menekankan kemampuan berpikir membuat deviasi dari platform yang sudah ada sehingga deviasi tersebut dapat menjadi sumber proposisi yang baru. Perbaikan atribut produk atau jasa biasanya adalah hasil dari cara berpikir kreatif. Terminologi seperti *facelift*, *new versions*, dan *limited edition* adalah contoh-contoh penerapan cara berpikir ini.

Ada juga terminologi cara berpikir yang disebut *design thinking*. Mirip dengan cara berpikir kreatif, cara berpikir desain berfokus pada kreasi ide baru tetapi sifatnya lebih radikal. Cara berpikir ini merombak secara signifikan platform yang sudah ada. Produk-produk yang *new to the world* biasanya adalah hasil dari cara berpikir ini. Produk-produk Apple seperti iPod, iTunes, iPad adalah contoh hasil proses berpikir secara *design thinking*. Kemampuan berpikir kreatif dan desain mutlak diperlukan oleh mereka yang bekerja di fungsi seperti *new product development*, R&D, agensi iklan, media, dan lain-lain.



Cara berpikir yang juga sudah cukup lama dikenal adalah *critical thinking*. Cara berpikir ini berfokus pada mempertanyakan kembali hakikat dari segala sesuatunya. Pertanyaan-pertanyaan seperti "Apakah kita sudah berada pada industri yang tepat?" atau "Mengapa kita harus melakukan pembuatan produk dengan cara seperti ini?" adalah contoh pertanyaan dengan cara berpikir ini.

Bagaimana dengan *associative thinking*? Cara berpikir asosiatif berfokus pada perumusan analogi di dalam sebuah konteks untuk kemudian diimplementasikan pada konteks yang baru. Kuncinya ada pada perumusan analogi yang *robust*, yang dapat mewakili karakteristik hubungan antar konsep dalam sebuah konteks industri.

Merrill Lynch, bank investasi terkemuka di dunia, awalnya didirikan dengan cara berpikir asosiatif karena pendirinya, Charlie Merrill, mendapatkan ide membuka bank yang dapat menawarkan berbagai layanan finansial, bukan hanya layanan simpanan dan pinjaman, ketika dia berbelanja di supermarket. Kalau toko kelontong bisa menjajakan berbagai produk di rak, mengapa bank tidak bisa melakukan hal yang sama? Toys 'R' Us, Circuit City, dan banyak pemimpin perusahaan besar lainnya menggunakan cara berpikir asosiatif pada awal perkembangannya.

Kodak adalah contoh perusahaan yang gagal membangun analogi sehingga salah mengantisipasi peluang. Seiring kemajuan teknologi, analogi pasangan *hardware-software* sebenarnya bisa diterapkan di banyak konteks, seperti industri TV (pesawat TV sebagai *hardware*, stasiun TV sebagai *software*), telekomunikasi (ponsel sebagai *hardware*, jaringan operator sebagai *software*), dan industri *game* (konsol sebagai *hardware*, aplikasi *game* sebagai *software*).

Asosiasi ini seharusnya bisa digunakan Kodak untuk melihat dirinya sebagai kampiun penyedia "*hardware*" dan "*software*" di industri kamera. Dengan munculnya digitalisasi, industri kamera digital tidak membutuhkan lagi *software* dalam bentuk pita film seperti yang selama ini menjadi keunggulan Kodak. Ketika Kodak menyadarinya, sudah terlalu terlambat bagi mereka untuk berkompetisi dengan Nikon atau Canon.

Kesimpulannya, cara berpikir asosiatif mutlak dimiliki oleh para pemimpin dan pemilik bisnis agar praktik di luar industri mereka, yang secara psikologis jauh jaraknya, tetap dapat menjadi sumber ide dan inovasi untuk industri mereka sendiri, asalkan mereka menemukan analogi yang tepat.

## Mengabaikan Modal Alam Membuat Kita Cepat Tenggelam

Seperti sudah menjadi rutinitas setiap tahun, musibah kabut asap akibat kebakaran hutan benar-benar telah mengakibatkan banyak kerugian. Aktivitas ekonomi warga di banyak daerah—khususnya di Riau, Sumatera Selatan, Jambi, dan sebagian daerah di Kalimantan—menjadi terhambat. Banyak sekolah dan kantor harus ditutup, demikian juga bandar udara. Kabut asap tersebut bahkan sedemikian parahnya sehingga membuat negara-negara tetangga seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand mengeluhkan lambannya Indonesia dalam menangani masalah kabut asap. Kerugian yang ditimbulkan akibat kabut asap ini bukan hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga dari segi kesehatan. Banyak anak, khususnya balita, yang terpapar kabut asap mengalami gangguan pernapasan, ISPA, dan lain-lain, yang tentunya dapat memengaruhi kualitas tumbuh kembang mereka.

Bisa jadi kebakaran hutan yang terus berulang setiap tahun ini dikarenakan paradigma banyak pelaku bisnis di sektor terkait kehutanan masih bertumpu hanya pada nilai ekonomi hasil hutan, dan bukan pada nilai jasa ekosistem hutan secara keseluruhan. Paradigma yang mengedepankan nilai ekonomi semata tidak lepas dari dominannya pengukuran nilai perusahaan berdasarkan pertumbuhan penjualan setiap kuartal atau setiap

tahunnya yang dipaksa harus meningkat secara linear, khususnya bagi perusahaan publik. Akibatnya, terjadilah *earnings game*, pertumbuhan menjadi tidak autentik, dan mengabaikan modal alam yang sebenarnya menjadi pemampu bagi keberlanjutan (*sustainability*) pertumbuhan itu sendiri.

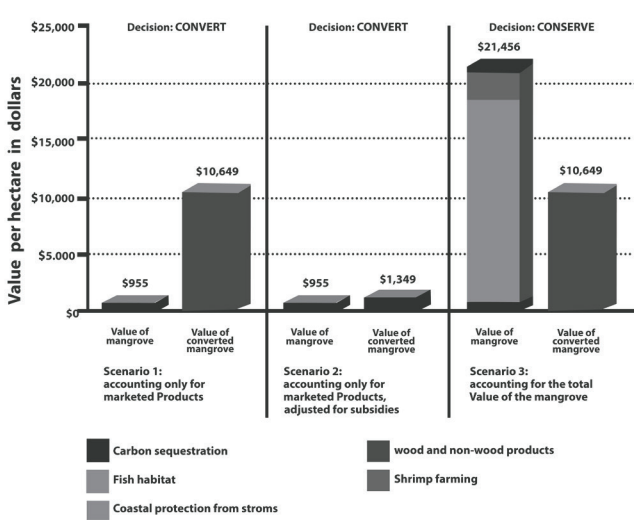
Terdapat studi kasus yang inspiratif di Thailand mengenai alternatif pengambilan keputusan dalam konteks konversi lahan bakau (*mangroves*) menjadi area aktivitas ekonomi (dalam hal ini tambak udang). Dalam kasus lain, konversi lahan bakau bisa jadi untuk lahan bisnis resor atau hotel, permukiman, dan lain-lain. Sekilas memang bakau hampir tidak memiliki nilai ekonomi, sehingga sering kali pemerintah atau regulator dengan semena-mena melakukan konversi lahan bakau untuk mendapatkan nilai ekonomi instan. Seperti dapat dilihat di gambar, Edward Barbier, seorang ekonom lingkungan, mencoba memperhitungkan nilai total bakau dengan memasukkan “harga jasa tidak langsung” dari bakau dalam melindungi pantai dari abrasi, sebagai tempat habitat beberapa spesies ikan, dan juga sebagai penyimpan stok karbon.

Ada tiga skenario perhitungan dari Barbier yang selanjutnya menjadi bahan pengambilan keputusan bagi otoritas di Thailand. Skenario pertama adalah hanya memperhitungkan nilai jual produk udang eks lahan

bakau. Skenario kedua memperhitungkan subsidi yang harus dikeluarkan pemerintah dalam menjual produk udang eks lahan bakau, sedangkan skenario ketiga memperhitungkan nilai jasa bakau dalam melindungi pantai, menyediakan habitat untuk biota pantai, dan menyimpan cadangan karbon (*carbon stock*).

Dari ketiga skenario ini terlihat bahwa keputusan yang tepat adalah tidak mengonversi lahan bakau, karena nilai lahan bakau mencapai US \$21.456 per hektare, jauh lebih tinggi dari nilai jual produk udang eks lahan bakau yang hanya US \$10.649 per hektare—itu pun kalau harganya tidak perlu disubsidi pemerintah. Jika pengambilan keputusan semata-mata memperhitungkan nilai ekonomi, sudah pasti keputusannya adalah mengonversi lahan bakau tersebut untuk kegiatan tambak udang yang langsung memberikan hasil yang terlihat. Dalam kasus kebakaran hutan, jika dilakukan perhitungan terhadap jasa tidak langsung yang diberikan hutan kepada masyarakat dalam bentuk sumber oksigen dan penyimpan air, nilai kerugiannya bisa menjadi berlipat-lipat di luar kerugian yang kasatmata dari sisi ekonomi dan kesehatan.

### Alternatif Keputusan dalam Konversi Bakau (*Mangrove*)



Sumber: E. B. Barbier, "Ecosystem Services and Wealth Accounting", in UNU-IHDP and UNEP, *Inclusive Wealth Report 2012* (Cambridge University Press, 2012)

Indonesia saat ini masuk sebagai anggota G-20, yang berarti masuk jajaran 20 besar negara di dunia dengan ukuran ekonomi yang relatif besar. Ironisnya, menurut riset yang dimuat di *Science* 2014, Indonesia saat ini telah menggantikan Brasil sebagai negara perusak hutan terbesar di dunia, dan menurut *Global Forest Watch* 2012, Indonesia ada di peringkat 3 negara dengan emisi karbon dioksida terbesar, peringkat 6 *illegal fishing*, dan peringkat 7 untuk polusi air. Tanpa adanya perubahan

paradigma dalam memandang sumber daya alam sebagai modal, negara kita akan semakin cepat tenggelam. Kutipan dari Guy Mc. Pherson berikut menggambarkan secara tepat pentingnya menyeimbangkan aspek ekonomi dan lingkungan, *“If you really think that the environment is less important than the economy, try holding your breath while counting your money.”*

## **Kelestarian: Orientasi Relevan Perusahaan Masa Depan**

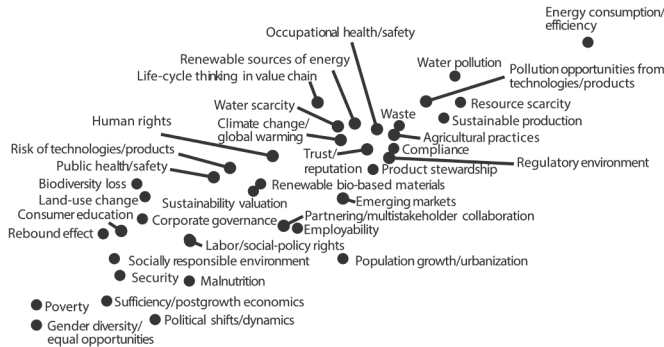
Konsep *“sustainability”* atau kelestarian sebenarnya sudah dikenal cukup lama di dalam dunia bisnis, mungkin sejak 20–30 tahun yang lalu. Kelestarian menyangkut sejauh mana program, proses bisnis, produk, dan jasa perusahaan dibangun dengan senantiasa mempertimbangkan faktor-faktor alam dan sosial, bukan hanya faktor ekonomi.

Dalam survei yang dilakukan UN Global Compact baru-baru ini, 84% dari 1.000 CEO global di berbagai industri setuju bahwa sektor bisnis harus aktif terlibat dalam gerakan kelestarian untuk menghadapi masalah-masalah global dunia seperti perubahan iklim, kemiskinan, dan kurangnya akses air minum yang aman. Namun, sekitar 70% CEO mengakui bahwa sektor bisnis belum cukup banyak berbuat konkret untuk menghadapi isu-isu kelestarian global tersebut.

Boleh jadi fenomena seperti itu disebabkan banyaknya perusahaan yang masih memandang bahwa adopsi konsep kelestarian hanya akan menjadi beban atau biaya tambahan untuk organisasinya. Ada beberapa penelitian yang membuktikan pandangan tersebut tidak benar. Penelitian Deutsche Bank (2012) menunjukkan perusahaan dengan peringkat tinggi di kinerja ESG (*environment, social, governance*) ternyata memiliki biaya utang dan biaya modal yang lebih rendah dibanding perusahaan yang kinerja ESG-nya jelek. Hampir 90% menunjukkan kinerja perusahaan dengan peringkat ESG tinggi, berada di atas rata-rata industri dalam jangka waktu 3–10 tahun. Berdasarkan penelitian Bonini dan Swartz (2014) dari McKinsey juga ditemukan korelasi signifikan antara efisiensi sumber daya dan kinerja finansial perusahaan di berbagai industri, seperti makanan kemasan, bahan kimia, farmasi, otomotif, dan semi konduktor.

Ada banyak ragam dan variasi implementasi konsep kelestarian yang dapat dilakukan perusahaan. Perusahaan kimia BASF memiliki matriks pemetaan berbagai aktivitas kelestarian yang saat ini dilakukan, seperti dapat dilihat di grafik. Hal ini bisa menjadi referensi bagi perusahaan lain yang ingin menerapkan konsep kelestarian dalam aktivitas-aktivitas yang relevan dengan bisnisnya.





Sumber: *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, Juli 2014

Masih dari laporan McKinsey, para investor di Amerika Serikat semakin serius mempertimbangkan sejauh mana orientasi kelestarian dimiliki sebuah perusahaan sebelum mereka mengucurkan dana untuk investasi kegiatan kelestarian. Antara tahun 1995–2012, tercatat peningkatan investasi jenis ini sebesar 486%, lebih tinggi dari pertumbuhan investasi seluruh aset yang “hanya” 376%. Sampai tahun 2014, *share* dari investasi berbasis kelestarian sudah mencapai sekitar 11% dari seluruh total aset kelolaan di Amerika.

Di Indonesia, telah ada PP nomor 47/2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Hal ini bisa dilihat sebagai bentuk komitmen pemerintah untuk melibatkan sektor swasta dalam mengemban tanggung jawab lingkungan dan sosial atau

*corporate social responsibility* (CSR). Dana CSR di Indonesia mencapai puluhan triliun rupiah per tahun, sehingga sudah seharusnya dikelola dengan lebih fokus dan akuntabel. CSR bukanlah kegiatan *residual*, tetapi kegiatan investasi untuk menjamin masa depan perusahaan itu sendiri.

Pemenuhan kewajiban terhadap PP tersebut merupakan batas “minimal” untuk menjadi perusahaan yang peduli terhadap kelestarian. Perusahaan dengan orientasi kelestarian bahkan sudah mengintegrasikan roh CSR ke dalam rantai nilai atau proses bisnisnya. Tidak ada masa depan tanpa adanya kelestarian sosial dan lingkungan, sehingga perusahaan masa depan adalah perusahaan yang berorientasi pada kelestarian.

Pada tataran makro, jika semua perusahaan sudah memiliki orientasi kelestarian dan tentunya menerapkan nilai-nilai tersebut dalam proses bisnisnya masing-masing, modal alam sebuah negara dapat digunakan dengan lebih bijak dan efisien dalam menopang kegiatan ekonomi di negara tersebut. Pemenang Nobel bidang ekonomi, J. Stiglitz, menyatakan, *“Calculating countries growth rate based merely on gross domestic product (GDP) is outdated and misleading. It’s like grading a corporation based only on its cashflow but neglecting to depreciate assets and subtract with other costs.”* Memang sudah saatnya melakukan “revolusi mental” dalam memandang dan menghargai modal alam yang kita miliki.

## Postmodernisme dan Paradoks dalam Bisnis

Di dalam domain filsafat, dikenal sebuah paham bernama modernisme. Paham ini menganggap umat manusia secara alami akan terus bertumbuh, berkembang, dan menuju ke keadaan yang lebih baik seiring berjalannya waktu. Hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Perkembangan peradaban manusia dan kemajuan teknologi menjadi bukti nyata bahwa paham modernisme dapat menjelaskan proses evolusi peradaban manusia yang telah terjadi selama berabad-abad. Di lain pihak, ada paham lain yang disebut postmodernisme. Paham ini menganggap umat manusia pada hakikatnya tidak bergerak maju, melainkan senantiasa hidup dalam kekinian. Tidak ada premis hari esok harus lebih baik dari hari ini apalagi dari kemarin. Postmodernisme yang berada pada tataran filosofis ini ternyata semakin banyak dapat kita amati dalam berbagai situasi bisnis saat ini. Berbagai praktik bisnis memperlihatkan fenomena paradoks, modernisme dan postmodernisme ternyata dapat berjalan beriringan, khususnya akibat pengaruh kemajuan teknologi.

Contoh paradoks yang pertama adalah fenomena hiper-realitas. Secara harfiah, ilusi dan kenyataan berada pada dua titik ekstrem yang terpisah dan tidak akan pernah menyatu. Jika paham modernisme membuat

dikotomi antara ilusi dan realitas, saat ini batas antara keduanya menjadi semakin kabur. Teknologi yang notabene adalah salah satu ciri modernisme ternyata berperan cukup penting dalam terciptanya fenomena hiper-realitas yang notabene adalah ciri postmodernisme. Permainan komputer seperti Nintendo Wii, PlayStation, Xbox, dan lain-lain berlomba-lomba memanjakan penggunaannya dengan animasi yang didesain semirip mungkin dengan kenyataan (*virtual reality*). Orang dapat merasa sedang bermain tenis atau golf tanpa harus pergi ke lapangan, dan bahkan tanpa harus keluar rumah.

Demikian halnya dengan teknologi 3D, *home theatre*, Dolby, dan banyak lagi lainnya. Media sosial seperti Facebook, Twitter juga semakin membuat batas antara realita dan fiksi semakin kabur. Orang sering merasa lebih dekat dan akrab dengan teman-temannya di dunia maya daripada orang yang secara fisik berada di sekitarnya. Prinsip “*experiential marketing*” saat ini telah menjadi semacam mantra bagi banyak perusahaan untuk memikat pelanggan.

Fenomena paradoks yang kedua adalah *perpetual present*, yaitu semakin kaburnya batas antara masa kini, masa lalu, dan masa yang akan datang. Produk otomotif VW Beetle, Honda Scoopy, dan lain-lain berusaha membangkitkan kenangan dari masa lalu ke masa kini (produk retro). Di lain sisi, banyak juga produk otomotif

yang menawarkan desain futuristik yang *high tech* atau *eco friendly*. Misalnya, beberapa saluran TV berlangganan saat ini memutar film-film serial lama seperti *Hawaii Five O*, *I Love Lucy*, dan produser film membuat film bergenre masa depan seperti *Transformers*, *Star Wars*, dan *Total Recall*.

Keakuratan cerita sejarah menjadi semakin tidak penting. Film *Inglorious Bastards* yang dibintangi oleh Brad Pitt menggunakan *setting* masa pendudukan Nazi Jerman di Eropa semasa Perang Dunia II. Dalam film tersebut, Hitler digambarkan tewas terbunuh oleh tentara AS keturunan Yahudi pada saat menonton teater, sesuatu yang tidak sesuai dengan kejadian sebenarnya, tetapi toh film tersebut tetap dinilai bagus, bahkan mendapatkan beberapa nominasi penghargaan. Film *Sang Pencerah* juga menggambarkan KH. Ahmad Dahlan, tokoh pendiri Muhammadiyah, menggunakan instrumen biola dalam membantu dakwahnya. Apakah biola ini hanya sebagai metafora karena kebetulan pemerannya, Lukman Sardi, piawai bermain biola? Ataukah memang sejatinya KH. Ahmad Dahlan benar-benar bermain biola pada masanya? Hal itu bukan menjadi isu penting untuk diperdebatkan, selama penonton dapat menikmati film tersebut.

Paradoks yang ketiga adalah kemajuan tidak selalu terjadi secara linear dan bertahap, melainkan dapat terjadi secara tidak berpola dan acak (*chaos and disorder*). Premis bahwa inovator akan selalu lebih unggul daripada *follower*

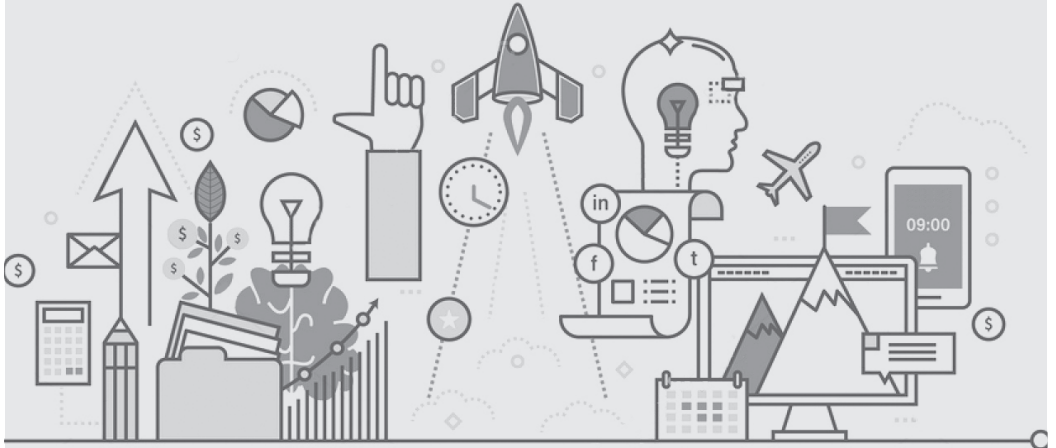
tidak lagi selalu berlaku. Hal ini antara lain diakibatkan terciptanya ukuran kinerja sekunder hasil dari sebuah teknologi baru. Pada awal kemunculan sebuah teknologi, seluruh pelaku pasar biasanya berfokus pada sebuah unit pengukuran yang dianggap mewakili keseluruhan kinerja dari produk tersebut. Sejalan dengan teknologi baru, maka muncul ukuran kinerja alternatif. Pada industri monitor tampilan, teknologi LCD menggunakan ukuran kepadatan (*compactness*) sebagai proksi untuk kinerja monitor. Teknologi plasma muncul dengan ukuran kinerja alternatif, yaitu ukuran layar. Teknologi LED mendisrupsi dengan menawarkan ukuran kenyamanan dan konsumsi daya (misalnya hemat listrik).

Dalam teknologi transfer data, dulu ukuran utama kinerja adalah kecepatan transfer, namun saat ini muncul ukuran kinerja alternatif, yaitu lebar pita (*bandwidth*) dan tingkat konektivitas/mobilitas data. Symantec adalah inovator sistem antivirus dan sampai saat ini tetap dapat bertahan menjadi salah satu pemimpin pasar. Xerox adalah inovator teknologi *printer laser*, *mouse*, dan GUI (*graphical user interface*). Namun sekarang, teknologi *printer laser* dikuasai Hewlett Packard (HP), dan teknologi GUI dikuasai Apple. HP dan Apple dalam hal ini adalah *follower*. Hal yang sama juga terjadi pada teknologi monitor LCD. Optel Inc. adalah inovator dari teknologi LCD, namun kini yang merajai pasar tersebut adalah Samsung Electronics.

Disadari atau tidak, paham postmodernisme telah menginspirasi pelaku bisnis untuk melihat pasar yang saat ini menjadi semakin heterogen, dinamis, dan acak. Peluang untuk berinovasi terbuka lebar dari segala sisi seiring kemajuan teknologi yang menciptakan paradoks. Ada masa lalu dan masa depan di masa kini, ada fiksi dan realitas yang semakin tipis batasnya, dan siapa saja memiliki peluang yang sama untuk unggul, baik itu inovator maupun *follower*.







# **BAB 4**

## **MISPERSEPSI DAN SALAH KAPRAH DALAM MEMAKNAI INOVASI**

**B**ab ini membahas beberapa mispersepsi dan salah kaprah yang kerap terjadi dalam memaknai inovasi. Mispersepsi ini, jika tidak segera diluruskan dan dibenahi, dapat berdampak pada efektivitas implementasi inovasi yang kurang optimal, dan pada akhirnya dapat mengurangi kepercayaan terhadap konsep inovasi itu sendiri. Area tempat mispersepsi kerap muncul adalah kurangnya pemahaman yang kuat mengenai esensi penciptaan pasar seperti dirumuskan oleh konsep *blue ocean strategy* (BOS). Ada beberapa mispersepsi dan salah kaprah yang sering kali tidak disadari oleh pemasar terkait BOS ini, sehingga membuat penawaran perusahaan lagi-lagi terseret ke dalam pasar yang sudah *crowded*, berdarah-darah berebut pangsa pasar. Terdapat dua mispersepsi yang bersumber dari kelirunya pemahaman mengenai orientasi pelanggan dan ceruk pasar *niche*, dua mispersepsi yang bersumber dari pemahaman yang tidak tepat tentang inovasi teknologi dan penghancuran kreatif, serta dua mispersepsi yang bersumber dari miskonsepsi mengenai pandangan bahwa strategi adalah sebuah pilihan *a la Porter*. Mispersepsi lain bersumber dari anggapan bahwa pionir dalam sebuah kategori produk selalu menjadi pemenang, dan juga mispersepsi dalam sistem pengelolaan kinerja karyawan di banyak perusahaan sehingga tidak optimal dalam mendukung proses inovasi.

## Kesalahan dalam Memaknai *Customer Centric* dan *Market Niche* (Premium)

Tidak semua produk baru memenuhi harapan perusahaan. Dari data yang dirilis PretotypeCo, hasil kompilasi dari riset Nielsen, rata-rata per tahun terdapat hampir 25.000 gabungan produk baru dan purwarupa produk yang diluncurkan. Namun, ternyata 80% produk baru dan purwarupa tersebut dianggap gagal. Rinciannya adalah 27% gagal total, 16% kinerjanya mengecewakan, dan 37% dibatalkan peluncurannya. Data ini menunjukkan perusahaan perlu lebih strategis dalam memandang dan mendefinisikan pasar untuk produk barunya.

Jika fenomena kegagalan ini kita analisis dengan menggunakan perspektif *blue ocean strategy* (BOS) dari Kim dan Maurbogne, jawabannya adalah karena produk tersebut tidak mampu menciptakan pasar yang baru, yaitu pasar lautan biru (*blue ocean*) yang belum memiliki pesaing, yang jikalau sudah terdapat pesaing, tidak sampai berdarah-darah alias bukan pasar lautan merah (*red ocean*). Karena pemahaman yang tidak utuh, beberapa mispersepsi muncul terkait dengan penerapan konsep BOS ini.

Pemasar menganggap penciptaan pasar selalu berarti perusahaan berorientasi pada pelanggan alias *customer*

*centric*. Apa yang salah dengan ini? Orientasi pelanggan membuat perusahaan terjebak untuk hanya memikirkan kebutuhan pelanggan *mainstream*, sehingga melupakan bahwa di luar sana ada banyak potensi pelanggan baru yang belum tergarap. Perusahaan peranti lunak Salesforce.com sukses dengan produk *on-demand* CRM karena produk ini membuka pasar baru, yaitu perusahaan UKM yang sebelumnya terabaikan karena umumnya peranti lunak CRM hanya mampu diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar.

Kesalahan kedua adalah ketika pemasar menganggap penciptaan pasar selalu berarti perusahaan menyasar ceruk pasar *niche*. Memang ceruk *niche* menjanjikan margin premium, tetapi jika ceruk tersebut bukan berada di pasar baru yang diciptakan perusahaan, ukuran ceruknya bisa jadi sangat kecil, sehingga tidak *sustainable*. Rayani Air adalah maskapai pertama yang menerapkan peraturan syariah dalam penerbangannya. Semua pramugari mengenakan hijab, hanya menyajikan makanan halal, dan tidak ada alkohol selama penerbangan. Penumpang pun tidak diperkenankan mengenakan pakaian yang terlalu terbuka. Ceruk pasar yang terlalu sempit seperti ini, ditambah lagi dengan ketidakmampuan dalam pengelolaan operasional, membuat maskapai ini tidak bertahan lama, dan harus tutup dalam hitungan bulan sejak pertama kali beroperasi.

## Kesalahan dalam Memaknai Inovasi Teknologi dan Destruksi Kreatif

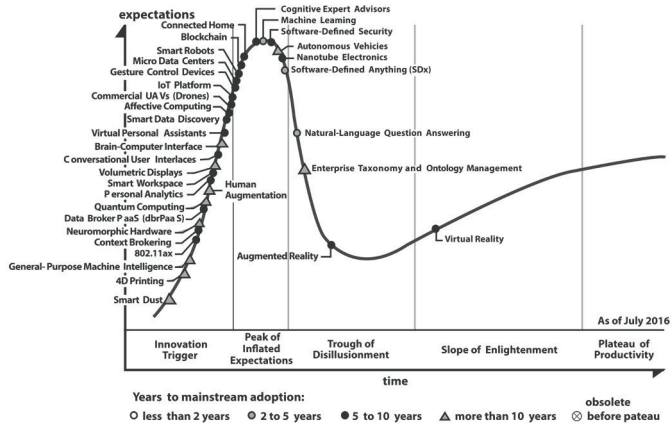
Saat ini inovasi teknologi memang menjadi sebuah keniscayaan. Di era Industri 4.0 seperti sekarang ini, teknologi semakin menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari dan menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi banyak perusahaan. Kemunculan berbagai teknologi dengan laju yang semakin cepat memang membuat perusahaan harus selalu siaga dalam menyikapinya. Salah satu rujukan yang digunakan banyak pihak untuk mengantisipasi kemunculan teknologi baru dan memprediksi kapan teknologi tersebut diadopsi secara massal adalah laporan tahunan bertajuk *Technology Hype Cycle* dari lembaga riset Gartner.

Dalam laporannya untuk tahun 2016, Gartner menganalisis tidak kurang dari 2.000 teknologi baru yang saat ini ada, kemudian memilah dan memilih teknologi mana yang berpotensi memberikan dampak signifikan bagi industri (lihat infografis). Teknologi yang sudah terseleksi kemudian diplot di dalam sebuah grafik dengan prediksi jangka waktu ketika teknologi tersebut sudah diadopsi sehingga menjadi arus utama (*mainstream*). Ada teknologi yang diprediksi baru akan *booming* 2-5 tahun lagi (misalnya *machine learning*), ada yang masih perlu waktu 5-10 tahun (misalnya *drone* komersial dan platform IoT), dan ada teknologi yang baru akan *booming*

paling cepat 10 tahun yang akan datang (misalnya cetak 4 dimensi, *interface* otak manusia dengan komputer, dan lain-lain).

Di balik siklus teknologi yang kompleks seperti, tersembunyi dua perangkat dasar yang harus disadari oleh pemasar. Perangkat tersebut adalah pencampuran prinsip inovasi teknologi dengan penciptaan pasar. Pemasar beranggapan dengan teknologi terkini, secara otomatis mereka akan mampu menciptakan pasar baru. Kasus Segway contohnya. Ketika diluncurkan pada tahun 2001, produk ini dipuji banyak orang sebagai hasil inovasi teknologi. Segway berpotensi menjadi alat transportasi yang efisien dan ramah lingkungan bagi setiap orang dan bahkan diprediksi akan menggantikan peran sepeda. Tetapi karena faktor harga yang tinggi, infrastruktur yang belum disiapkan untuk menampung pengguna Segway di jalan-jalan, fasilitas penyimpanan yang belum merata, dan lain-lain, produk inovatif ini tidak berhasil seperti perkiraan awal. Demikian juga dengan produk Google Glass yang tidak populer walaupun menggunakan teknologi inovatif.

## Prediksi Siklus Adopsi Teknologi di Tahun 2016



Mispersepsi berikutnya adalah ketika pemasar menganggap penciptaan pasar berarti perusahaan harus selalu melakukan destruksi kreatif. Memang di dalam literatur manajemen inovasi, ada prinsip destruksi kreatif dari Schumpeter yang menyatakan ekonomi dapat berkembang karena inovasi, dan inovasi muncul ketika sebuah teknologi baru tersedia di pasar untuk menggantikan teknologi petahana sehingga produk dan jasa dengan teknologi petahana tersebut menjadi *obsolete*. Akan sulit dibayangkan apabila semua perusahaan harus mampu melakukan destruksi setiap kali melakukan penciptaan pasar. Perusahaan sebenarnya tetap dapat menggunakan teknologi yang sudah dikenal banyak orang, tetapi dikemas secara kreatif, sehingga tidak

harus selalu mengeliminasi teknologi petahana. Contohnya adalah berbagai aplikasi pemesanan transportasi di era *networked economy* seperti Go-Jek, Uber, dan lain-lain, yang tetap eksis berdampingan dengan teknologi transportasi konvensional.

## Kesalahan dalam Memaknai Konsep Strategi sebagai Pilihan

Mispersepsi berikunya bersumber dari pengaplikasian prinsip *trade-off* yang terlalu kaku. Guru manajemen strategis, Michael Porter, memang terkenal dengan konsepnya mengenai strategi generik yang harus dipilih yaitu diferensiasi *atau* biaya rendah.

Seperti terlihat pada grafik kurva batas produktivitas, titik D dan B menggambarkan posisi perusahaan setelah perbaikan efektivitas operasional, yang sebelumnya berawal masing-masing dari titik A dan C. Titik D dan B mewakili level produktivitas yang sama, tetapi masing-masing menggunakan strategi yang berbeda. Titik D cenderung menggunakan diferensiasi, sedangkan titik B cenderung menggunakan biaya rendah. Di sinilah prinsip *trade-off* terjadi, karena jika perusahaan ingin berada di level produktivitas yang optimal, posisi perusahaan harus tetap berada di kurva, yaitu semakin ke kanan maka strategi yang dipilih adalah biaya rendah dan semakin ke kiri maka strategi yang dipilih adalah diferensiasi. Tidak



mungkin perusahaan berada pada level produktivitas optimal dengan menggunakan strategi diferensiasi sekaligus biaya rendah di saat yang sama.

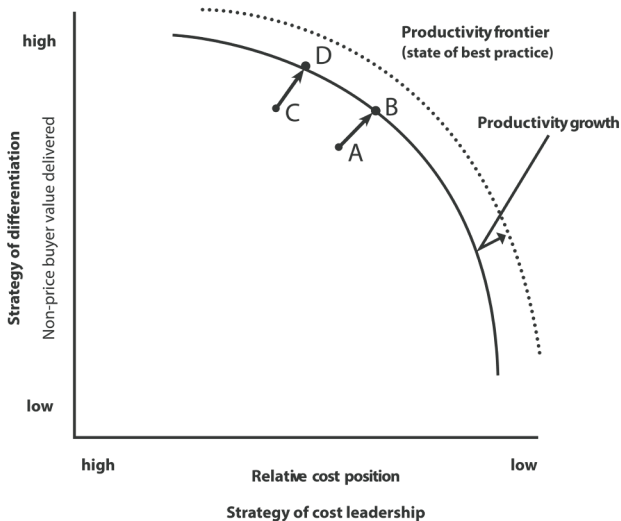
Prinsip *trade-off* memang logis dan telah menjadi referensi bagi banyak perusahaan. Namun, jika penerapannya terlalu kaku bisa menjebak para pemasar dalam dua perangkap. Perangkap tersebut yaitu pencampuradukan konsep strategi diferensiasi dengan penciptaan pasar baru. Dalam praktiknya, penciptaan pasar baru tidak selalu melibatkan *trade-off* antara diferensiasi dan biaya rendah.

Banyak contoh produk teknologi yang unik, tetapi tidak berhasil di pasar karena harganya yang mahal. Apple sebagai perusahaan teknologi terkemuka tidak selalu berhasil menggunakan strategi diferensiasi. Apple pernah meluncurkan iPod HiFi di tahun 2006. Peranti hasil kolaborasi dengan Bose ini unik tapi kurang diminati karena harganya yang relatif mahal, yaitu sekitar 4,7 juta rupiah. Apple juga pernah meluncurkan Apple TV tetapi ternyata gagal di pasaran. Apple TV sebenarnya cukup unik karena mengonfigurasi fitur TV dengan Mac. Apple menjualnya di harga US\$ 249, cukup mahal untuk sebuah diferensiasi yang tidak signifikan di mata konsumen.

Salah kaprah juga terjadi ketika pemasar menganggap penciptaan pasar identik dengan biaya rendah. Ketika perusahaan terlalu fokus pada biaya rendah, peluang

untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan menjadi terabaikan. Contohnya konsol *video game* Ouya di tahun 2013. Saat itu pemain besar seperti Sony, Microsoft, dan Nintendo menawarkan konsolnya masing-masing dengan rentang harga antara US\$ 199 sampai US\$ 419. Ouya mencoba menciptakan pasar baru dengan konsol seharga US\$ 99. Walaupun murah, produk ini gagal karena tidak dilengkapi dengan stok pilihan *game* populer yang cukup banyak. Ouya juga tidak memiliki fitur *play on the go* yang ada di peranti genggam *mobile* sebagai pesaingnya.

### KURVA BATAS PRODUKTIVITAS



Sumber: Diadaptasi dari artikel Michael Porter,  
*What is Strategy*, HBR, 1996

Mispersepsi yang sudah dibahas memang dapat menjebak pemasar ke dalam *red ocean*, tetapi bukan berarti semuanya adalah konsep yang salah. Yang harus dihindari adalah mencampuradukkan konsep penciptaan pasar dengan konsep lain di dalam literatur pemasaran dan manajemen strategi.

## Pionir Tidak Selalu Menang

Kemampuan berinovasi adalah kunci penentu apakah sebuah organisasi akan eksis atau hilang ditelan kompetisi. Rumus umumnya, pionir adalah inovator karena pionir menciptakan pasar/produk baru dan akan sukses meraup keuntungan. Di sinilah banyak terjadi salah kaprah sehingga seakan-akan untuk menjadi pemenang harus menjadi pionir. Rumus pionir adalah pemenang memang masih berlaku secara umum, hanya saja, dengan perkembangan teknologi yang pesat, muncul kondisi ketika tidak selamanya pionir akan menjadi pemenang. Wang Qi dkk. melakukan penelitian mendalam mengenai kompatibilitas dan efek jejaring, yang hasilnya dimuat di *Journal of Marketing*, vol. 74 (2010). Mereka meneliti nasib para pionir di 45 kategori produk teknologi selama rentang waktu tahun 1950–2007.

Selanjutnya Penulis akan mencoba menyarikan penelitian tersebut untuk memberikan *insight* bagi

pemasar, khususnya yang bergerak di produk teknologi. Kita mulai dengan mengulas definisi dari kompatibilitas dan efek jejaring.

Kompatibilitas adalah kemampuan produk untuk saling terhubung atau kemampuan produk untuk bekerja pada sistem yang berbeda. Misalnya saja pemutar CD buatan Sony atau Philips disebut kompatibel karena keduanya dapat memainkan CD yang sama. Namun, *printer ink-jet* dan *laser jet* dari HP dan Canon misalnya, disebut inkompatibel karena tiap-tiap printer membutuhkan *cartridge* yang tidak bisa saling ditukar antara satu dan lainnya. Sedangkan yang dimaksud dengan efek jejaring adalah situasi ketika manfaat sebuah produk akan terasa semakin besar sejalan dengan peningkatan jumlah pengguna produk tersebut. Produk-produk seperti komputer, telepon seluler, alat elektronik, peranti lunak, media sosial, serta *video game* adalah contoh produk dengan efek jejaring. Coba Anda bayangkan apa manfaat telepon jika hanya Anda yang memilikinya di dunia.

Wang Qi dkk. membagi lebih lanjut jenis inkompatibilitas menjadi inkompatibilitas intragenerasi (*within generation*) dan intergenerasi (*cross generation*). Inkompatibilitas intragenerasi terdapat pada produk-produk yang dibuat dalam masa yang sama, seperti VHS versus Betamax untuk pemutar VCR atau Blu-Ray versus HD untuk pemutar DVD, sedangkan inkompatibilitas

intergenerasi terdapat pada produk-produk yang berbeda generasi, misalnya mesin faksimile versus mesin telegram, atau pemutar DVD versus pemutar VCR.

## **Inkompatibilitas Intergenerasi**

Apakah si pionir akan bertahan atau tidak tergantung pada dua hal, yaitu “preferensi konsumen” yang memberi efek positif dan “ketidakpastian” yang memberi efek negatif. Ketika efek jejaring membesar, pengaruh negatif dari unsur “ketidakpastian” menjadi semakin besar. Contoh klasik hal ini terdapat pada kategori produk TV, yang termasuk produk dengan efek jejaring besar (manfaat TV akan semakin besar jika jumlah saluran TV yang tersedia semakin banyak). Mungkin para pemasar yang menjalani masa kecil di era tahun 1980-an masih ingat saat hanya ada satu saluran TV, yaitu TVRI.

Di Amerika, CBS adalah pionir yang menciptakan teknologi TV berwarna di tahun 1950. TV berwarna buatan CBS memiliki inkompatibilitas intergenerasi dengan produk TV hitam putih karena TV hitam putih tidak dapat dipakai untuk menangkap siaran berwarna, demikian juga sebaliknya. Walaupun CBS inovatif serta memenuhi “preferensi konsumen”, inkompatibilitas ini memberikan sebuah “ketidakpastian” pada konsumen TV masa itu.

Alhasil, banyak pemilik TV yang enggan membeli TV berwarna, dan CBS menjadi pionir yang gagal.

## Inkompatibilitas Intragenerasi

Pada inkompatibilitas jenis ini, yang menentukan keberhasilan pionir adalah elemen “basis pengguna” dan elemen “diferensiasi”. Pionir memiliki kesempatan pertama untuk membentuk basis pengguna. Di sisi lain, ada celah bagi perusahaan *follower* untuk mempelajari kelemahan fitur produk dari si pionir agar kemudian membuat produk tandingan dengan fitur yang sudah disempurnakan. Dengan adanya efek jejaring, inkompatibilitas intragenerasi akan menjadi hal yang semakin menentukan keberhasilan si pionir.

Contohnya adalah keputusan IBM yang membatalkan peluncuran produk *floppy disc* 4 inch dikarenakan mereka tidak yakin produk tersebut dapat mengalahkan produk si pionir, yaitu Sony dengan *floppy disc* 3.5 inch. Sony memiliki keuntungan “basis pengguna” yang sudah cukup banyak, baik itu produsen komputer maupun *end users*. Walaupun IBM sebagai *follower* memiliki kesempatan untuk membuat “diferensiasi” dengan si pionir pasar, tetap saja adanya “basis pengguna” yang besar menjadi *entry barrier* bagi *follower*.

## Efek Jejaring

Tidak semua produk teknologi memiliki efek jejaring yang besar. Kamera digital misalnya, termasuk produk yang efek jejaringnya kecil karena konsumen bisa dengan mudah saling mengirim foto dengan berbagai format (JPEG, PNG, dan lain-lain). Pada kondisi efek jejaring kecil, inkompatibilitas intergenerasi tidak menjadi halangan bagi pionir. Contohnya adalah Logitech sebagai pionir produk kamera digital di awal tahun 1990-an. Produk kamera buatan Logitech tidak memungkinkan konsumen memakai rol film lagi seperti pada kamera generasi sebelumnya. Namun, kamera digital memungkinkan konsumen mengambil gambar, mengedit, menyimpan, dan mentransfer foto dengan cara yang efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pada produk yang memiliki efek jejaring relatif kecil, yang lebih dominan adalah unsur “preferensi konsumen” dan bukan unsur “ketidakpastian”. Alhasil, inkompatibilitas intergenerasi bukanlah halangan bagi pionir untuk bertahan dan meraih kemenangan. Logitech dan CBS adalah pionir, dan produk mereka sama-sama menciptakan inkompatibilitas intergenerasi. Namun, karena produk mereka memiliki kekuatan efek jejaring yang berbeda, keduanya menghasilkan nasib yang berbeda pula.

*Insight* yang bisa ditarik adalah pada produk dengan efek jejaring besar, inkompatibilitas intergenerasi justru membahayakan nasib pionir; sebaliknya inkompatibilitas intragenerasi akan membantu pionir. Pada produk yang memiliki efek jejaring kecil, nasib pionir akan menjadi lebih baik pada kondisi kebalikannya, yaitu jika ada inkompatibilitas intergenerasi tetapi dipadukan dengan kompatibilitas intragenerasi. Suatu hal yang baik bagi pionir bisa menjadi hal yang tidak baik bagi *follower*, demikian pula sebaliknya. Pemasar harus mencermati efek jejaring dari jajaran produk mereka dan pesaing, untuk kemudian merancang inkompatibilitas yang tepat.

## Tinjauan Manajemen Kinerja Karyawan

Hampir semua karyawan pasti melalui aktivitas rutin berupa *performance appraisal* alias evaluasi tahunan, ketika karyawan tersebut dipanggil berdiskusi dengan pimpinannya masing-masing untuk kemudian diberi nilai kinerja dan saran-saran untuk perbaikan. Dalam organisasi yang relatif besar jumlah karyawannya, lazim dipakai indikator kinerja kunci (KPI, *key performance indicators*) yang skornya bisa sampai dikaitkan dengan insentif yang akan didapatkan karyawan. Di sinilah terjadi salah kaprah yang menganggap hanya ada satu cara untuk mengelola kinerja karyawan, yakni harus menggunakan sistem KPI.



Semua perusahaan pun akhirnya berbondong-bondong menggunakan sistem KPI.

Masalahnya, dengan situasi dunia bisnis saat ini yang semakin cepat, kompleks, dan dinamis, sistem evaluasi kinerja tahunan berbasis KPI terlalu menyita waktu, membosankan, dan hasilnya pun tidak selalu menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.

Dalam artikelnya di *McKinsey Quarterly* edisi Mei 2016, Ewenstein dkk. mengatakan bahwa dalam periode lima belas tahun terakhir ini, semakin banyak pekerjaan yang harus diisi oleh karyawan dengan keahlian yang sangat spesifik, pekerjaan yang membutuhkan kemampuan pengambilan keputusan secara *real time*, dan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas tinggi. Karyawan seperti ini memiliki tanggung jawab lebih besar dan kinerjanya lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibandingkan banyak sejawatnya. Harus ada sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan responsif untuk mengakomodasi perubahan ini. Saat ini, kita sudah berada di era Industri 4.0 (era konektivitas dan *big data*) tetapi penilaian kinerja karyawan masih menggunakan paradigma Industri 3.0 (era industrialisasi).

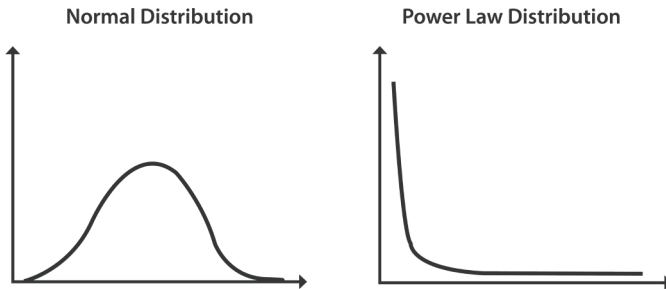
Sistem evaluasi saat ini menggunakan asumsi dasar kinerja karyawan mengikuti pola distribusi normal. Apa yang salah dengan hal ini? Menurut Josh Bersin (*Forbes*,

Februari 2014), dengan pola distribusi normal, sebaik apa pun kinerja karyawan, akan selalu ada sebagian kecil karyawan yang dianggap berkinerja buruk, sebagian kecil karyawan yang dianggap berkinerja cemerlang, dan sebagian besar karyawan yang berkinerja rata-rata.

Dalam risetnya di tahun 2012, O'Boyle Jr. dan Aguinis menggunakan sampel sebesar 633.263 orang (gabungan dari kelompok peneliti, kelompok artis, politisi, dan atlet) dan menemukan bahwa 94% kinerja anggota dalam setiap kelompok ini ternyata tidak mengikuti pola distribusi normal. Pola distribusi "*power law*" atau *pareto* ternyata lebih cocok menggambarkan sebaran kinerja anggota di kelompoknya masing-masing (lihat ilustrasi).

Distribusi Pareto mengasumsikan bahwa sekitar 10% orang berkinerja jauh di atas rata-rata, mayoritas orang berkinerja sedikit di bawah rata-rata, dan minoritas orang jauh di bawah rata-rata. Dalam distribusi ini, konsep rata-rata menjadi tidak relevan karena 10% karyawan yang berkinerja super tersebut memberikan kontribusi sangat signifikan. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa 1% anggota dengan kinerja teratas memberikan hasil 10 kali rata-rata dan 5% anggota berkinerja teratas memberi kontribusi 4 kali rata-rata. Ibarat sebuah tim sepak bola, biasanya ada dua atau tiga pemain kunci yang menentukan kinerja keseluruhan tim tersebut.

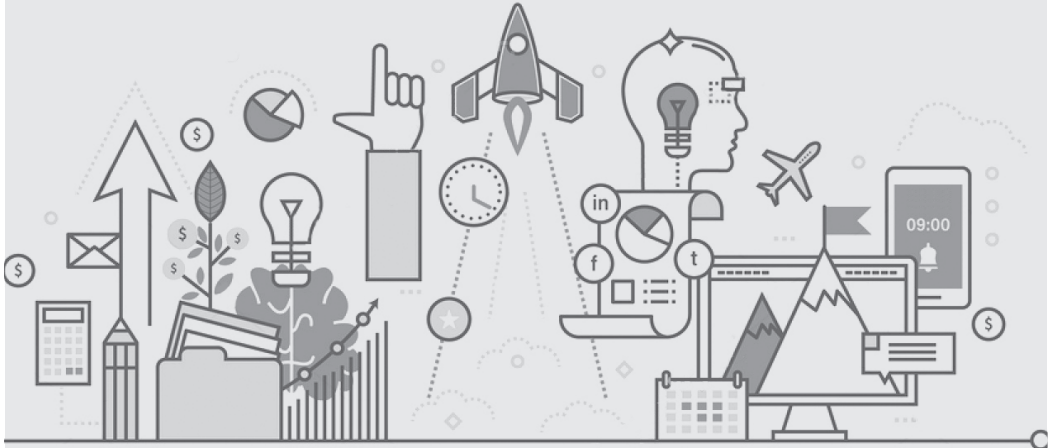
### Asumsi Dasar Sebaran Kinerja Karyawan:



Sumber: Wikimedia Commons

Beberapa perusahaan teknologi di Eropa dan Amerika mulai meninggalkan sistem evaluasi berbasis skor KPI dan menggantinya dengan aplikasi *real time* yang memungkinkan *crowdsourcing* penilaian kinerja karyawannya. Para karyawan bisa saling memberikan *rating, likes*, saran kepada pimpinan, staf, dan sejawatnya melalui aplikasi tersebut setelah rapat, presentasi, saat pelaksanaan *event*, proyek, dan lain-lain. Aplikasi tersebut menjadi semacam “media sosial” internal perusahaan untuk penilaian kinerja dan memfasilitasi umpan balik dengan objektif, tanpa harus bergantung pada evaluasi tahunan. Dengan sistem ini, karyawan akan merasa lebih terlibat dan lebih cepat mendapatkan umpan balik terhadap kinerjanya. Seperti pernah disebutkan Robert Half, “*There is something much rarer than ability. It is the ability to recognise the real ability.*” (Robert Half)





# MEMBANGUN JALUR DAN PELUANG PARTISIPASI INOVASI

**B**ab ini akan membahas berbagai jalur alternatif dan peluang yang terbuka untuk dapat berpartisipasi dalam aktivitas inovasi. Secanggih-canggihnya teknologi, jika tidak dilengkapi dengan talenta (modal insani) yang mumpuni, tidak akan menghasilkan inovasi secara optimum. Talenta yang menguasai analisis *Big Data* sangat diperlukan di era saat ini. Keahlian dan keterampilan yang 5-10 tahun lalu diperlukan di pasar kerja atau di industri sudah berubah sejalan dengan kemajuan teknologi di era Industri 4.0. Diperlukan *upgrading skills*, baik secara teknis maupun secara *soft*, yang terstruktur agar talenta Indonesia tidak ketinggalan gerbong proses inovasi, termasuk peningkatan kemampuan berbahasa asing, sebagai media berkomunikasi secara efektif dengan komunitas global. Ekspor yang mengandalkan sumber daya mentah alias komoditas yang tidak berkontribusi pada peningkatan kapabilitas inovasi memerlukan realokasi fokus pada pembangunan merek dan produk khas Indonesia dalam kegiatan ekonomi, khususnya ekspor. Perusahaan yang khususnya bergerak di sektor padat pengetahuan dan teknologi bisa memulainya dengan cara mengubah cara mereka memperlakukan karyawan, agar lebih sesuai di era *knowledge and collaborative economy* seperti sekarang ini.

## Talenta Ilmuwan Data di Era *Big Data*

Konsep era *Big Data* telah dimulai. Dengan kemajuan ICT dan infrastruktur lalu lintas data di hampir semua sektor ekonomi, data digital bertebaran mengelilingi keseharian kita. Jika dulu data digital hanyalah urusan praktisi bidang IT, saat ini kondisi sudah berubah. Data digital menjadi penting dan relevan untuk pemimpin bisnis. Keberlimpahan data ini semakin meluas, ditunjang maraknya media sosial seperti Facebook, Twitter, LinkedIn, Path, dan lain-lain. Meluasnya penetrasi internet dan meningkatnya penggunaan *gadget*, telepon pintar, serta tablet dengan kemampuan proses dan komputasi data yang semakin besar yang saling terhubung memunculkan sebuah fenomena baru yang kerap disebut *Internet of Things*.

Dalam artikelnya di *Harvard Business Review* Oktober 2012, Davenport dan Patil menyebutkan dunia bisnis saat ini membutuhkan profesi baru, yaitu ilmuwan data (*data scientist*). Ilmuwan jenis baru ini dibutuhkan organisasi untuk menemukan pola dan informasi penting yang tersembunyi dalam tumpukan data digital. Bagi orang awam, tumpukan data itu tampak tidak teratur, acak, dan terus bertambah volume, kecepatan, serta variasinya.

Ilmuwan data bisa menemukan pola keteraturan dan benang merah dari tumpukan data tersebut, yang

bermanfaat bagi perusahaan dalam memperbaiki daya saing mereka. Idealnya, ilmuwan data adalah orang yang memiliki kemampuan menjembatani dunia komputer dan dunia bisnis. Karena kemampuan tersebut tentunya langka, dunia bisnis harus berinvestasi dalam membinanya. Lulusan jurusan Fisika, Biologi, atau Matematika bisa jadi adalah cikal talenta yang baik untuk selanjutnya dilatih dengan nalar dan logika bisnis agar menjadi ilmuwan data di perusahaan.



**Peringkat Negara Negara OECD dalam Skor Kemampuan Matematika, Membaca, dan Sains**

Overall Rank*	Country/Economy	Mathematics Score	Reading Score	Science Score
1st	Shanghai (China)	613	570	580
2nd	Singapore	575	542	551
3rd	Hong Kong	561	545	555
4th	Taiwan	560	523	523
5th	South Korea	554	536	538
12th	Finland	519	524	545
26th	United Kingdom	494	499	514
36th	United States	481	498	497
61st	Jordan	386	399	409
62nd	Colombia	376	403	399
63rd	Qatar	376	388	384
64th	Indonesia	375	396	382
65th	Peru	368	384	373

\*Based on 2012 PISA math score

Sumber: 2012 PISA SURVEY, OECD

Sumber: 2012 PISA Survey, OECD



Ilmuwan data harus memiliki kemampuan matematika dan sains yang baik, serta harus dibangun sedini mungkin. Jika dilihat dari perspektif makro dan jangka panjang, Indonesia seharusnya memberi perhatian besar pada penyiapan talenta dengan kemampuan matematika dan sains yang baik. Pada saatnya nanti, mereka tidak saja dapat memenuhi kebutuhan industri tetapi juga meningkatkan daya saing nasional.

Yang memprihatinkan, dari hasil survei PISA (*Programme for International Students Assessment*) 2012, kemampuan matematika anak Indonesia berada di peringkat bawah. Indonesia menduduki posisi ke-64 atau hanya lebih baik dari Peru. Survei diikuti oleh lebih dari 510.000 siswa berusia lima belas tahun di 65 negara. Tiongkok berada di peringkat pertama, disusul oleh Singapura, Hong Kong, Taiwan, dan Korea Selatan. Peringkat 5 besar ini menjadi indikator besarnya potensi kualitas ilmuwan data dan penguasaan teknologi oleh negara-negara Asia Timur di masa depan. Bahkan negara-negara maju seperti AS dan Inggris hanya berada di papan tengah.

Hasil survei TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) 2011, dari 42 negara, Indonesia menempati peringkat ke-38 untuk matematika dan ke-40 untuk sains. Sementara itu, menurut survei PIRLS (*Progress in International Reading Literacy Study*) 2011, Indonesia menempati peringkat ke-41 dari 45 negara.

Memang secara kasuistik, Indonesia memiliki anak-anak cerdas yang kerap menjuarai olimpiade matematika atau sains di ajang internasional. Tetapi secara nasional, potretnya masih buram seperti hasil-hasil survei tersebut. Menjadi panggilan bagi pemerintah dan dunia bisnis untuk memperbaiki kondisi ini. CSR perusahaan bisa diarahkan pada pemberian bantuan bagi siswa berprestasi di bidang matematika dan sains, pelatihan kepada guru matematika, sumbangan alat praktikum, dan lain-lain. Menurut Carl Boyer, *“Mathematics is as much an aspect of culture as it is a collection of algorithms.”* Matematika bukan sekadar kumpulan rumus, tetapi menyangkut cara bernalar sebuah bangsa.

## Revolusi Industri Mengubah Kebutuhan Keterampilan Diri

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) dalam dekade terakhir ini telah mengubah model bisnis banyak perusahaan di berbagai sektor industri. Banyak pakar yang menganggap industri saat ini telah mengalami revolusi industri gelombang keempat, atau kerap diistilahkan sebagai Industri 4.0. Sebagai pengingat, revolusi industri pertama terjadi di abad ke-18 ketika teknologi permesinan mulai muncul. Revolusi industri kedua menyusul di akhir abad ke-19 ketika listrik mulai intensif digunakan

dan produksi barang secara massal bisa dilakukan. Di pertengahan abad ke-20, muncul revolusi industri ketiga dengan ditemukannya teknologi komputer, mekanika elektronika, dan sistem otomasi. Dan akhirnya ketika manusia memasuki abad ke-21, khususnya di dekade kedua, muncullah revolusi industri keempat, dengan ciri utamanya adalah konektivitas erat antara manusia dan berbagai peranti di atas platform IoT (*Internet of Things*).

Termasuk di dalam Industri 4.0 adalah teknologi AI (*Artificial Intelligence*), *machine learning*, teknologi nano, pencetakan 3D, dan lain-lain. Konsep “pintar” alias *smart* menjadi mantra. Dari mulai telepon, sistem, hingga kota, semua dilabel pintar karena dianggap mampu memahami kebutuhan manusia. Konsep ekonomi berbagi (*sharing economy*) juga dimungkinkan karena adanya teknologi era Industri 4.0. Revolusi industri ini tentunya membawa dampak juga kepada perubahan profil keterampilan yang dibutuhkan industri.

Perubahan profil keterampilan bisa sangat signifikan di beberapa industri. Banyak profesi yang kita kenal saat ini belum populer atau bahkan belum ada 10 tahun lalu. Sebagai contoh, profesi seperti *data scientists*, *social media analysts*, *marketing content specialists*, dan lain-lain belum ada di awal tahun 2000-an. Karena perubahan ini, bisa jadi anak-anak yang sekarang berada di bangku SD nantinya akan memiliki profesi yang saat ini belum ada.

Menjadi tugas kita untuk mengantisipasi keterampilan yang perlu dimiliki generasi penerus agar mampu bersaing di masa depan. Dari laporan World Economic Forum (WEF) tahun 2016 berjudul *Future of Jobs*, diperkirakan sekitar 35% keterampilan utama yang dibutuhkan industri saat ini akan berubah dalam jangka waktu lima tahun dari sekarang (lihat gambar).

Kreativitas masuk tiga besar keterampilan utama di tahun 2020, naik dari peringkat ke-10 di tahun 2015. Hal ini disebabkan semakin banyaknya produk dan teknologi baru yang menuntut pekerja untuk lebih kreatif melihat peluang monetisasi. Teknologi robot memang bisa membantu produksi menjadi semakin pintar, tetapi unsur kreativitas, seni, dan artistik tetap saja bergantung pada kemampuan daya cipta manusia.

Keterampilan negosiasi masih berada di peringkat ke-5 di 2015, tetapi di tahun 2020 akan turun ke peringkat ke-9. Hal ini salah satunya disebabkan adanya mesin pintar yang mampu mengolah *big data* menjadi bahan pengambilan keputusan. Sama halnya dengan keterampilan mendengar aktif yang ada di peringkat ke-9 saat ini akan terlempar dari daftar 10 besar. Sebaliknya dengan kecerdasan emosional, saat ini tidak ada di daftar 10 besar tetapi akan menjadi salah satu keterampilan utama yang dibutuhkan di tahun 2020.

## Peringkat Keterampilan Kerja yang Dibutuhkan di Industri



### Top 10 skills

#### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

#### in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Kemampuan menyelesaikan masalah yang kompleks menduduki peringkat teratas saat ini dan di tahun 2020. Sejalan dengan konektivitas dan kecepatan yang semakin tinggi, masalah menjadi semakin saling terkait dan rumit. Karena itu, kemampuan bernalar secara logis dan komprehensif tetap selalu penting dan paling dibutuhkan. Seperti ungkapan John Dewey: *"A complex, but well defined problem, is already half solved."*

## Berbahasa dan Daya Saing Bangsa

Di era globalisasi dan perdagangan bebas seperti sekarang ini, kemampuan berbahasa asing sudah menjadi prasyarat mutlak bagi para pelaku bisnis dan manajer profesional untuk tetap dapat kompetitif. Utamanya bagi negara seperti Indonesia yang memiliki ketergantungan tinggi pada barang, sumber pendanaan, dan investasi dari negara lain, kemampuan berbahasa asing menjadi semakin penting agar negara tersebut memiliki posisi tawar yang setara dalam bernegosiasi, berdiplomasi, dan berhubungan bisnis. Era MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) juga akan semakin membuka lalu lintas pekerja profesional yang mampu berkomunikasi dalam berbagai bahasa.

Menurut data yang dikompilasi dari berbagai sumber (Ethnologue, UNESCO, CIA, University of Dusseldorf, *The Washington Post*, dan lain-lain) oleh *South China Morning Post*, saat ini di dunia ada setidaknya 7.102 bahasa. Dari tujuh ribuan bahasa ini, ada 23 bahasa yang dikategorikan sebagai bahasa besar, karena total penutur asli dari 23 bahasa ini berjumlah sekitar 4,1 miliar orang, lebih dari setengah penduduk dunia.

Dari segi jumlah penutur asli, bahasa Mandarin dengan berbagai dialeknya menduduki peringkat pertama, karena dituturkan oleh sekitar 1,2 miliar orang. Disusul oleh

bahasa Spanyol dengan hampir 400 juta penutur, dan berikutnya bahasa Inggris dengan sekitar 335 juta penutur. Yang menarik, walaupun bahasa Inggris hanya menduduki peringkat ke-3 dalam jumlah penutur, dari segi jumlah orang yang mempelajari bahasanya (sebagai bahasa kedua) bahasa Inggris menempati peringkat pertama, yaitu dipelajari oleh lebih dari 1,5 miliar penduduk dunia, lalu ada bahasa Prancis yang dipelajari oleh 62 juta orang, dan bahasa Mandarin oleh 30 juta orang. Hal ini menunjukkan bahasa Inggris memang tetap menjadi bahasa terpopuler di dunia.

Bagaimana tingkat kefasihan berbahasa Inggris orang Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain? Dari survei yang dilakukan oleh EF (English First) di tahun 2014 (lihat infografis), Indonesia menduduki peringkat ke-28 dari 63 negara. Peringkat ini tergolong ke dalam negara-negara dengan kefasihan sedang (*moderate proficiency*). Di antara negara-negara ASEAN, peringkat Indonesia masih berada di bawah Malaysia dan Singapura, tetapi di atas Vietnam, Kamboja, dan Thailand.

### Peringkat Kefasihan Berbahasa Inggris Tahun 2014

VERY HIGH PROFICIENCY	HIGH PROFICIENCY	MODERATE PROFICIENCY	LOW PROFICIENCY	VERY LOW PROFICIENCY
1 Denmark	8 Estonia	19 Czech Republic	32 U.A.E	45 Jordan
2 Netherlands	9 Belgium	20 Spain	33 Vietnam	46 Qatar
3 Sweden	10 Germany	21 Portugal	34 Peru	47 Turkey
4 Finland	11 Slovenia	22 Slovakia	35 Ecuador	48 Thailand
5 Norway	12 Malaysia	23 Dominican Republic	36 Russia	49 Sri Lanka
6 Poland	13 Singapore	24 South Korea	37 China	50 Venezuela
7 Austria	14 Latvia	25 India	38 Brazil	51 Guatemala
	15 Argentina	26 Japan	39 Mexico	52 Panama
	16 Romania	27 Italy	40 Uruguay	53 El Salvador
	17 Hungary	28 Indonesia	41 Chile	54 Kazakhstan
	18 Switzerland	29 France	42 Colombia	55 Morocco
		30 Taiwan	43 Costa Rica	56 Egypt
		31 Hongkong	44 Ukraine	57 Iran
				58 Kuwait
				59 Saudi Arabia
				60 Algeria
				61 Cambodia
				62 Libya
				63 Iraq

Sumber: *EF English Proficiency Report 2014*

Indeks kefasihan berbahasa Inggris 2014 yang disusun oleh EF menggunakan rata-rata hasil tes *daring* dari sekitar 75.000 orang dari berbagai negara. Jumlah sampel minimum per negara adalah 400 orang. Jadi, jika jumlah orang yang mengikuti tes di suatu negara kurang dari 400, negara tersebut tidak dimasukkan ke pemeringkatan.

Negara-negara maju seperti Denmark, Belanda, Finlandia, dan Norwegia masuk kelompok negara dengan kefasihan berbahasa Inggris sangat tinggi. Bukan suatu kebetulan jika negara-negara ini juga termasuk golongan negara-negara dengan indeks pembangunan manusia yang tinggi di dunia. Analisis dari EF menunjukkan memang ada korelasi positif antara kedua indeks ini.



Indeks pembangunan manusia mengukur antara lain usia harapan hidup, tingkat penghasilan, akses ke hiburan berkualitas, dan akses ke pendidikan tinggi, akses ke peluang bisnis, yang tentunya dipengaruhi juga oleh kemampuan berbahasa Inggris penduduk di negara tersebut.

Ada perbedaan fundamental antara belajar bahasa dan belajar berbahasa. Belajar bahasa umumnya mengandalkan mata untuk membaca buku tata bahasa dan kamus (atau Google Translate di era internet seperti saat ini). Tetapi, belajar berbahasa banyak menggunakan telinga untuk mendengar bagaimana kalimat terangkai membentuk makna. Intinya, berbahasa adalah berkomunikasi, dan kemampuan berkomunikasi akan membuka lebih banyak pintu peluang baru.

Dengan menguasai bahasa Inggris (karena ukuran ekosistem penutur plus orang yang mempelajarinya paling besar), pintu komunikasi dengan dunia luar menjadi semakin terbuka, termasuk akses ke berbagai sumber ilmu, sains, dan teknologi. Bahasa memang menunjukkan bangsa, tetapi kemampuan berbahasa akan mampu meningkatkan daya saing bangsa.

## Menuju Produk Ekspor Bermerek

Kegiatan ekspor-impor merupakan salah satu komponen penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara. Semakin besar selisih ekspor dengan impor, nilai PDB (Produk Domestik Bruto) negara tersebut akan meningkat, apalagi jika dibarengi dengan peningkatan investasi, belanja pemerintah, dan konsumsi masyarakat. Dalam sejarah Indonesia, ekspor merupakan salah satu tulang punggung perekonomian. Sebenarnya kalau dilihat dari segi volume, ekspor Indonesia terus mengalami peningkatan. Tapi, karena ekspor Indonesia mayoritas terdiri dari komoditas yang harganya sangat tergantung pada permintaan di pasar internasional, jika harga turun akibat rendahnya permintaan, nilai ekspor ikut turun. Kementerian Perdagangan telah menetapkan sepuluh komoditas ekspor yang disebut sebagai sepuluh produk utama dengan nilai tertinggi dibandingkan produk-produk lainnya. Produk-produk tersebut adalah tekstil dan produk tekstil, produk elektronik, karet dan produk karet, sawit, produk hasil hutan, alas kaki, komponen otomotif, udang, kakao, dan kopi.

Sesuai namanya, karena sifat komoditas pada dasarnya adalah barang mentah generik, tidak bermerek, dan hanya menjadi bagian dari sebuah produk akhir (memerlukan proses pengolahan lebih lanjut), nilai komoditas relatif

kecil dan sangat rentan pada fluktuasi faktor makro eksternal. Data BPS menunjukkan mayoritas dari nilai ekspor nonmigas Indonesia disumbang oleh sepuluh komoditas utama tersebut. Merupakan pekerjaan rumah besar bagi pemerintah dan pelaku bisnis ekspor untuk mengubah paradigma agar produk ekspor menjadi lebih terdiversifikasi jenisnya dan memiliki merek. Data tujuan ekspor produk Indonesia juga menunjukkan bahwa negara tujuan didominasi oleh lima negara, yaitu Tiongkok, Jepang, AS, India, dan Singapura. Kelima negara tujuan mengambil porsi hampir 50% dari seluruh negara tujuan ekspor produk Indonesia. Dari perspektif pengelolaan risiko portofolio, hal ini cukup riskan. Ke depannya, porsi kelima negara tujuan ekspor ini perlu dikurangi secara bertahap sehingga diversifikasi pasar (selain diversifikasi produk) dapat tercipta. Bisa jadi produk bermerek dari Indonesia juga akan lebih mudah diterima di negara-negara *emerging markets* karena faktor kemiripan ekonomi dan ikatan emosional yang lebih kuat.

Bicara mengenai merek pada tataran negara, terdapat sebuah indeks yang cukup relevan untuk dijadikan referensi, yaitu indeks citra negara. Indeks tersebut adalah *nation branding index* (NBI) yang disusun oleh Simon Anholt dan merupakan hasil penggabungan dari dimensi pariwisata, ekspor, pemerintahan, investasi dan imigrasi, kebudayaan, serta perilaku masyarakat. Pada tahun 2012,

skor dimensi ekspor Indonesia menduduki peringkat ke-39 dari 50 negara.

Skor dimensi ekspor ini merupakan akumulasi dari jawaban responden atas atribut yang terkait dengan persepsi masyarakat dunia terhadap produk ekspor Indonesia. Atribut tersebut antara lain berkaitan dengan inovasi, pengaruh citra negara asal (*country of origin*), dan persepsi kreativitas negara. Mesir merupakan negara yang memiliki opini paling baik terhadap Indonesia. Selain Mesir, Indonesia juga mendapatkan peringkat yang baik dari beberapa negara *emerging markets*, antara lain Afrika Selatan, Argentina, India, Meksiko, dan Turki. Hal ini semakin menunjukkan pentingnya upaya diversifikasi tujuan ekspor agar tidak melulu menargetkan negara-negara maju.

Pembangunan merek apalagi pada tataran global memang tidak dapat diraih dalam semalam. Perlu upaya konsisten dan orientasi jangka panjang dari pelaku bisnis dan dukungan dari pemerintah untuk mencapainya. Samsung adalah salah satu contoh bagaimana sebuah merek lokal dari Korea yang 10–15 tahun lalu belum diperhitungkan saat ini dapat menembus kancah persaingan global dengan produk-produk yang berkualitas dan inovatif.

## Pengelolaan Karyawan Sebagai Pekerja Pengetahuan

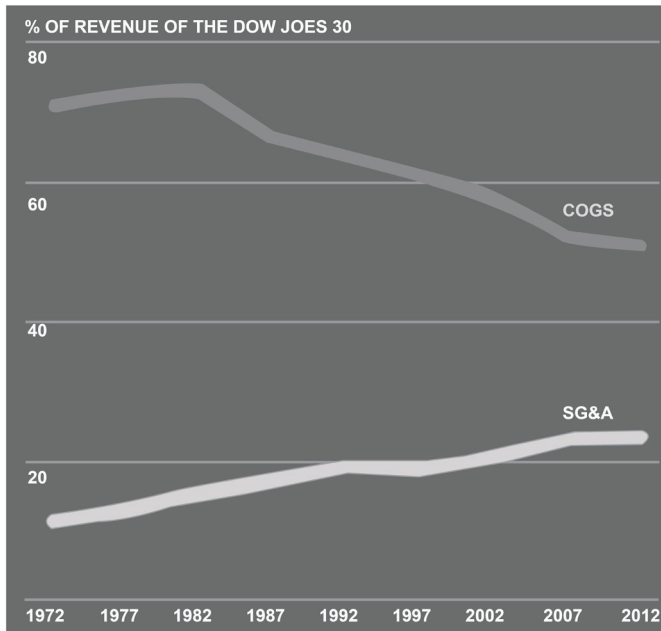
Di dunia yang semakin kompetitif ini, kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah kunci utama dalam memenangkan persaingan. Sehebat apa pun sumber daya yang dimiliki sebuah organisasi—apakah itu sumber daya finansial, teknologi, proses bisnis, dan lain-lain—tidak ada jaminan bahwa organisasi tersebut akan dapat bertahan tanpa dukungan SDM yang andal. SDM adalah *brainware* yang mengatur orkestra *hardware* dan *software* sebuah organisasi.

Dari masa ke masa, tuntutan terhadap kualifikasi SDM yang diinginkan organisasi terus berubah. Kualifikasi SDM yang dibutuhkan di era industrialisasi tentunya berbeda dengan kebutuhan di era ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*) seperti saat ini. Masalahnya, apakah cara perusahaan mengelola karyawan juga sudah ikut berubah untuk menyesuaikan diri dengan era ekonomi pengetahuan? Manajer adalah pekerja pengetahuan (*knowledge worker*), bukan pekerja manual, jadi seharusnya dikelola juga dengan prinsip-prinsip pengetahuan.

Dalam artikelnya di *Harvard Business Review* Oktober 2013, Roger Martin menyoroti meningkatnya kontribusi pekerja pengetahuan ke dalam aktivitas ekonomi.

Indikator yang digunakan adalah tren dua komponen biaya di dalam *income statement* perusahaan-perusahaan besar, yaitu biaya pokok penjualan (COGS atau *cost of goods sold*) dan biaya umum (SG&A atau *selling, general and administrative expenses*). COGS mewakili biaya untuk pekerja manual sedangkan SG&A mewakili biaya untuk pekerja pengetahuan.

Seperti dapat dilihat di grafik, dalam indeks *Dow Jones* 30 di AS, pada tahun 1972, secara agregat besaran COGS adalah 72% sedangkan SG&A adalah sebesar 13% dari nilai penjualan perusahaan. Seiring waktu, tren berubah sesuai evolusi dari era ekonomi industrialisasi ke ekonomi informasi, dan saat ini ke era ekonomi pengetahuan. COGS terus menurun sedangkan SG&A menanjak naik. Di tahun 2012, COGS sudah turun menjadi 51% sedangkan SG&A naik ke 24%. Hal ini membuktikan bahwa tren kontribusi pekerja pengetahuan dalam pertumbuhan perusahaan semakin lama semakin besar dibandingkan kontribusi pekerja manual.



Sumber: *Rethinking the Decision Factory*,  
*Harvard Business Review*, Oktober 2013

Walaupun era sudah berubah, masih banyak perusahaan yang mengelola para manajernya dengan cara lama. Para manajer masih dikelola seakan-akan mereka adalah pekerja manual dan masih dianggap harus melakukan hal yang rutin dari hari ke hari. Padahal para manajer, yang notabene adalah pekerja pengetahuan, kerap mengalami naik turun beban pekerjaan sejalan dengan kondisi lingkungan. Ada masa ketika manajer akan sangat sibuk dan ada masa manajer bisa sangat

santai. Namun karena *job desc* yang standar, para manajer terkadang harus menjadi “pura-pura sibuk” pada masa tenang semata-mata untuk mempertahankan posisinya agar tidak terhapus dari organisasi.

Menurut Martin, sudah saatnya paradigma pengelolaan SDM pengetahuan oleh perusahaan diubah. Para karyawan seharusnya diorganisasikan berdasarkan proyek-proyek pengembangan dan bukan diorganisasikan berdasarkan *job desc* yang stagnan. Karyawan harus dianggap sebagai *experts* yang setiap saat bisa dialihkan dari satu proyek ke proyek lain yang membutuhkan kapabilitasnya. Contoh idealnya adalah pengelolaan karyawan di firma-firma konsultan terkemuka seperti Accenture, McKinsey, Deloitte. Karena mayoritas karyawannya adalah pekerja pengetahuan, mereka menstruktur proses bisnis ke dalam proyek-proyek. Para karyawan diberi *assignments* tertentu sesuai kualifikasi pengetahuan dan pengalaman ke dalam proyek-proyek tersebut. Jika sebuah proyek selesai, tim dibubarkan dan anggotanya disalurkan lagi ke proyek lain dengan komposisi tim yang mungkin berbeda, sesuai karakteristik proyek dan kapabilitas yang diperlukan.

Kemampuan menyalurkan dan mengorganisasikan SDM secara fleksibel dan *seamless* inilah yang menjadi kunci kecepatan perusahaan dalam bertindak. Struktur organisasi dan *job desc* yang kaku akan menghalangi



kemampuan perusahaan untuk mendapatkan optimisasi pengetahuan terbaik yang dimiliki karyawannya. Pekerja pengetahuan memang harus dikelola secara berbeda dari pekerja manual.



**Learning and innovation  
go hand in hand. The  
arrogance of success is  
to think that what you did  
yesterday will be sufficient  
for tomorrow.  
–William Pollard**



# Tentang Penulis

Dr. Asnan Furinto, MBA, S.T., menyelesaikan pendidikannya di Teknik Mesin ITB, gelar MBA dari Monash University, Australia, dan Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Indonesia dengan predikat *cum laude*. Asnan memiliki pengalaman kerja intensif di sektor industri dan juga di sektor pendidikan tinggi. Lulus dari ITB, Asnan bekerja selama dua tahun sebagai insinyur produksi di perusahaan PMA Australia sebelum meneruskan pendidikan master. Setelah menyelesaikan pendidikan MBA, Asnan banting setir ke dunia manajemen dan pemasaran. Karier manajemennya diawali dari posisi staf direksi hingga *regional manager* di sebuah perusahaan swasta nasional. Asnan ditempatkan di kantor regional perusahaan tersebut yang terletak di Singapura untuk mengelola *trade* di kawasan ASEAN selama beberapa tahun. Ia juga dua kali menjadi *country general manager* perusahaan PMA, masing-masing di sektor manajemen rantai pasok dan sektor teknologi pendidikan.



Dengan pengalamannya di sektor manajemen praktis, dilengkapi dengan latar belakang pendidikan formalnya di bidang bisnis dan manajemen sampai level doktor, Asnan menyinergikan *best practices* di lapangan dengan riset-riset terkini di bidang manajemen dan pemasaran strategis untuk menelusuri akar inovasi, sebagai kunci dari kinerja, pertumbuhan, dan kesinambungan perusahaan. Area keahlian Asnan adalah bidang riset pemasaran, manajemen inovasi, statistik bisnis, dan analisis kuantitatif.

Saat ini Asnan adalah dosen tetap bidang manajemen strategis di program studi DRM (S3 Manajemen) Universitas Bina Nusantara. Selain sebagai dosen, Asnan juga aktif memberikan *training*, *coaching*, dan kegiatan konsultasi perencanaan strategis untuk beberapa perusahaan swasta, LSM internasional, dan kementerian serta lembaga pemerintah. Asnan juga aktif menulis dan menjadi narasumber ahli bidang pemasaran strategis untuk beberapa majalah serta surat kabar nasional.